Folberg • Taylor

MEDIACIÓN

Resolución de Conflictos sin Litigio

LIMUSA
NORIEGA EDITORES

Mediación

Resolución de conflictos sin litigio

Jay Folberg
Alison Taylor

LIMUSA

GRUPO NORIEGA EDITORES
México • España • Venezuela • Argentina
Colombia • Puerto Rico

Versión autorizada en español de la obra publicada en inglés con el título:
MEDIATION. A comprensive guide to resolving conflicts without litigation
© Jossey-Bass Inc., Publishers

Colaborador en la traducción:
BEATRIZ E. BLANCA MENDOZA

Revisión:
MANUEL CHÁVEZ ASENCIO
Licenciado en derecho, exdirector ejecutivo jurídico de Banca CONFÍA, S.N.C. Exvicepresidente de la comisión jurídica de la Asociación Mexicana de Bancos, profesor del departamento de derecho de la Universidad Iberoamericana en la cátedra sobre el derecho familiar.

La presentación y disposición en conjunto de

MEDIACIÓN
Resolución de conflictos sin litigio

son propiedad del editor. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del editor.

Derechos reservados:

© 1996, EDITORIAL LIMUSA, S.A. de C.V.
GRUPO NORIEGA EDITORES
Balderas 95, México, D.F.
C.P. 06040
☎ 521-21-05
🖷 512-29-03

CANIEM Núm. 121

Primera reimpresión

Hecho en México
ISBN 968-18-4343-6

MEDIACIÓN

Resolución de conflictos sin litigio

Prólogo

Los conflictos y las desavenencias son aspectos inevitables y recurrentes de la vida. Tienen funciones individuales y sociales valiosas: proporcionan el estímulo que propicia los cambios sociales y el desarrollo psicológico individual. Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto; porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito es encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto. Es posible hacer una diferenciación útil entre controversia enérgica y altercado nocivo.

A partir del trabajo teórico y práctico realizado en lo que se refiere a la resolución de conflictos durante las últimas décadas, ha comenzado a surgir un conjunto coherente de ideas y una tecnología sistemática para capacitar a las personas sobre la manera de fomentar el potencial constructivo, y no destructivo, en los conflictos. Estas tendencias pueden tener un profundo significado para la promoción del bienestar individual y social. A pesar de que el conflicto es un aspecto recurrente de la vida, las personas en su mayoría han desarrollado sólo habilidades insuficientes para manejar los difíciles conflictos que confrontan a lo largo de su vida. Esto se aplica a conflictos en nuestra vida personal y familiar, en grupos y organizaciones, e incluso en relaciones internacionales. La incipiente teoría y tecnología en el área de resolución de conflictos ofrece la posibilidad de capacitar a mediadores para que auxilien a las personas que participan en una desavenencia a abordar sus conflictos de una manera más productiva.

Jay Folberg y Alison Taylor se han apoyado extensamente en el trabajo teórico acumulado y en la experiencia práctica de estudiantes y profesionales en el campo de la resolución de conflictos al escribir esta guía amplia y muy útil para el proceso de mediación. Su libro, no sólo será de valor para los mediadores y quienes aspiran a serlo, sino también para los diversos profesionales en el área social -administradores, consejeros, terapeutas, maestros, etc.-, que con fre-

cuencia reciben el llamado para actuar como terceras partes neutrales que asisten a las personas involucradas en una desavenencia a resolver sus conflictos. Este constituye un excelente manual detallado para quienes están interesados en llegar a ser mediadores, pero representa más que un compendio para la práctica. Formula marcos intelectuales y éticos para la mediación, que son contribuciones importantes al desarrollo de una profesión de mediación.

Morton Deutsch
Edward Lee Thorndike Profesor of Psychology and Education
Teachers College
Columbia University

Prefacio

El interés público y profesional en la mediación ha aumentado en forma extraordinaria durante los últimos años. La mediación es una intervención que tiene el propósito de resolver desavenencias y manejar conflictos, facilitando la toma de decisiones. Dado que difiere de otros procesos de resolución de conflictos -asesoramiento, negociación, arbitraje, litigio-, ha desarrollado una orientación filosófica y técnicas específicas apropiadas para sus metas particulares. Una cantidad cada vez mayor de profesionales en los servicios de ayuda se identifican a sí mismos como mediadores, y la mediación se ha convertido en una disciplina obligatoria en muchos planes de estudio. Se han publicado muchos artículos y algunos libros sobre los aspectos de mediación, como su uso en conflictos laborales o desavenencias familiares, pero ningún volumen ha proporcionado las bases de conocimiento y habilidades sobre las nuevas aplicaciones de la mediación para una amplia gama de situaciones de conflicto. Nuestro libro se diseñó con la finalidad de llenar esta brecha.

En *Mediación: Resolución de conflictos sin litigio*, se presenta lo que a la fecha se conoce respecto a las prácticas de mediación, y se plantea un marco para la mediación efectiva. El texto se remonta a la evolución histórica de la mediación, y explica sus usos en diversos contextos sociales y culturales. A continuación se describen las etapas de la mediación, conceptos útiles para el desarrollo de las actividades necesarias, y diversos enfoques al proceso. Todo su contenido proporciona perspectivas sobre aspectos, tanto prácticos como de política, a los que se enfrentan los mediadores, de tal manera que éstos pueden tomar parte en la "profesionalización" de la mediación. Al exponer las técnicas especiales y las aplicaciones específicas de la mediación, nuestro libro ayuda a los lectores a comprender y llevar a la práctica las habilidades necesarias para la mediación efectiva. Al subrayar la importancia de las normas educativas y éticas, este libro contribuye al crecimiento y el desarrollo de la mediación como práctica profesional.

El libro está dirigido a diversos grupos. En primer lugar están los profesionales de apoyo: terapeutas, consejeros, psicólogos, trabajadores sociales, abogados, y prestadores de servicios de salud, que deben abordar los conflictos interpersonales, con el objeto de realizar su trabajo de una manera efectiva. Todos ellos obtendrán beneficios de las bases de conocimientos y práctica que el texto proporciona. Aquellas personas dedicadas a la práctica pública y privada que desean diversificar sus servicios actuales para integrar la mediación, encontrarán detalles prácticos, específicos y consejos de procedimientos sobre una variedad de temas, desde el mejoramiento de la comunicación hasta la definición real de un servicio de mediación individual. Asimismo, los mediadores profesionales que desean perfeccionar, tanto su comprensión de los conceptos de mediación como sus técnicas, obtendrán beneficios de este volumen.

En segundo lugar, el libro servirá como manual de capacitación para los mediadores principiantes con diversos antecedentes. Además, puede utilizarse en programas académicos de asesoramiento, trabajo social, psicología, educación, derecho, cuidados de salud, administración, y actividades comerciales; es posible adaptarlo en forma ideal a cursos interdisciplinarios.

En tercer lugar, el libro está dirigido a personas que desean integrar la mediación al desempeño actual de su papel, sin que necesariamente deban convertirse en mediadores profesionales. Dentro del grupo que puede encontrar el material completo, pero de fácil lectura, están maestros y consejeros escolares, administradores y gerentes de diversos ambientes públicos y privados, oficiales de policía y miembros de consejos de la comunidad o centros de resolución de desavenencias de vecinos. En suma, el proceso de mediación descrito es accesible a cualquier persona responsable de promover la cooperación entre seres humanos.

El proceso de mediación puede aplicarse a una variedad de problemas personales, sociales y económicos, tales como divorcio, decisiones sobre custodia y visita, diferencias entre vecinos, conflictos educativos, tensiones de minorías y raciales, aspectos referentes al ambiente, desavenencias comerciales y laborales, y problemas en el cuidado de salud. Debido a que la mediación tiene aplicación en tantos tipos diferentes de conflictos, se presentan ejemplos de una serie de situaciones diversas con el propósito de esclarecimiento e ilustración. No obstante, se eligieron desavenencias de divorcio y custodia para muchos de nuestros ejemplos, con el objeto de utilizar como base nuestra experiencia profesional, y como previsión de un uso inmediato máximo de la mediación en conflictos domésticos. Incluimos numerosas sugerencias de lecturas, cada una con una breve anotación explicativa, para alentar a los lectores a que amplíen sus conocimientos y obtengan una perspectiva diferente de los principios expuestos. Se hace una cita de las referencias sólo en los casos en que es adecuado como acervo, o que puede resultar de utilidad para quienes persiguen una cobertura más extensa que puede encontrarse en dichas lecturas recomendadas.

A lo largo del libro nos referimos a aquellos que están mediando sus desavenencias como *participantes*, u ocasionalmente *contendientes*. La palabra

participante transmite de una manera más efectiva la idea de intervención, que es esencial para el proceso de mediación. El término *partes* indica el sistema legal tradicional de adversario; la palabra *cliente* parece relacionarse en forma demasiado estrecha con las prácticas legales y de asesoramiento. Un mediador no tiene sólo un «cliente», dado que *todos* los participantes deben recibir la asistencia del mediador, no como abogado o terapeuta, sino como propiciador. Aquéllos involucrados en la mediación no son simplemente receptores de un servicio; están involucrados de manera activa en el proceso como participantes.

La primera parte presenta al lector la mediación y la resolución de conflictos, explicando lo que éstas son, y lo que no son. El capítulo uno expone el desarrollo de la mediación, proporciona una definición práctica, y ofrece una serie de suposiciones que sirven como marco conceptual para el uso de la mediación. El capítulo dos está centrado en la naturaleza del conflicto y las alternativas para resolverlo; los mediadores deben entender la forma en que surgen los conflictos, y estar familiarizados con otros procesos de resolución de conflictos.

La segunda parte presenta nuestro enfoque de procedimientos, y detalla las habilidades y conceptos necesarios para la mediación efectiva. En el capítulo tres, describimos un proceso general de siete etapas que comprenden diversas aplicaciones y usos de la mediación. El capítulo cuatro proporciona a los mediadores una serie de principios y teorías prácticas acerca de la conducta que verán en los participantes. El capítulo cinco describe las habilidades verbales y no verbales que requieren todos los mediadores. Para quienes están iniciándose en la mediación a partir de los campos de psicología y asesoramiento, los capítulos cuatro y cinco podrían parecer elementales; sin embargo, éstos resumen los conceptos actuales acerca de motivación, empatía, conducta, conflicto interno, tensión, y pérdida, que todos los mediadores deben usar. Sugerimos que, incluso quienes han recibido una capacitación rigurosa en estos conceptos, los analicen y piensen en la posibilidad de aplicarlos en situaciones de mediación.

La tercera parte describe diversos estilos de mediación y expone las aplicaciones prácticas del proceso de mediación a numerosas situaciones de conflicto diferentes. El capítulo seis examina en detalle distintos estilos y enfoques al conflicto de mediación. El capítulo siete está dedicado al área de rápido crecimiento de la mediación familiar, en especial desavenencias de divorcio y custodia. El capítulo ocho examina otros diversos tipos de conflicto, desde problemas de vivienda hasta aquéllos relacionados con el ambiente, en los cuales la mediación ofrece una intervención valiosa.

La cuarta parte aborda los temas educativos, profesionales y prácticos de la preparación y el desarrollo de la práctica de mediación, así como las preocupaciones especiales que pueden surgir al ofrecer servicios de mediación. El capítulo nueve ofrece los pormenores para la instrucción y la capacitación adicionales necesarias para llegar a ser un mediador. Las normas y garantías que se requieren para la práctica de la mediación pueden diferir de aquellas que se aplican a otros servicios profesionales, como explica el capítulo diez; este capítulo además expone asuntos legales pertinentes. El capítulo once describe la forma de establecer

una práctica de mediación, y las numerosas decisiones prácticas y económicas que es necesario tomar. Las deliberaciones implícitas en la recepción y manejo de participantes, aparecen en el capítulo doce. El capítulo trece está centrado en el tema importante de las diferencias étnicas, así como de la resistencia entre participantes.

Incluimos una serie de recursos al final del libro para proporcionar a los lectores algunos instrumentos básicos: un contrato que define obligaciones, y que puede modificarse de acuerdo con la práctica de cada mediador, un conjunto de criterios que forman suposiciones básicas y expectativas para participantes, y un plan de mediación para ilustrar el resultado del proceso. Se reproduce un planteamiento de código de conducta profesional para mediadores, y se proporciona una lista de organizaciones nacionales para obtener una mayor información y desarrollar contactos profesionales.

La mediación es preferible a las alternativas de resolver desavenencias mediante coacción o procedimientos de adversario. El interés actual en la mediación constituye un reflejo, tanto de la época de conflictos en la que vivimos como del deseo humano inherente de actuar en forma justa unos con otros.

Agradecimientos

Fueron muchas las personas que aportaron sus energías y experiencia a la elaboración de este libro. Lenair Mulford, como una partera confiable y competente, ayudó en el nacimiento de esta criatura intelectual, con su paciencia y maravillosas habilidades de procesamiento de lenguaje. Janis Alton, Sandra Hansberger, Turid Owren, y Susan Andersen, contribuyeron con investigación y apoyo editorial. Valerie McCourt y Ronald Blosser tuvieron a su cargo los detalles de producción. La integración del libro se llevó a cabo en las instalaciones y con la asistencia del personal de Lewis and Clark Law School, por lo cual expresamos nuestro agradecimiento.

William Glasser, John Geisler, Nell Babcock, Kim Kay, Bruce Mack, Ronald Lansing, y Steven Waksman, tuvieron a su cargo la revisión esencial de algunos capítulos. Nuestra gratitud especial a Michael Blumm, Emil Berg, Katherine Coffin, James Herlihy y Stanley Biles, por su información sobre aspectos del ambiente; Christopher Moore aportó valiosos comentarios al manuscrito en general. Por último, el taller del Neighborhood Justice Center of Atlanta, nos ayudó a reconfirmar el alcance universal del proceso de mediación.

Portland, Oregon
Marzo de 1984

Jay Folberg
Alison Taylor

Contenido

Prólogo 7
Por Morton Deutsch

Prefacio 9

Los Autores 19

Primera parte: Introducción a la mediación y la resolución de conflictos

1. Desarrollo, definición y funciones de la mediación 21

   Raíces históricas y culturales • Definición • Fundamentos • Proposiciones y suposiciones básicas • Sugerencia de lecturas

2. Naturaleza del conflicto y procesos de resolución de desavenencias 37

   Naturaleza del conflicto • Resolución de conflictos y manejo de conflictos • Enfoques a la resolución de conflictos • Comparación de alternativas • Sugerencia de lecturas

Segunda parte: etapas de mediación, conceptos y habilidades

3. Etapas del proceso de mediación 55

Etapa 1: Introducción-creación de estructura y confianza • Etapa 2: Planteamiento de hechos y aislamiento de problemas • Etapa 3: Creación de opciones y alternativas • Etapa 4: Negociación y toma de decisiones • Etapa 5: Esclarecimiento y redacción de un plan • Etapa 6: Revisión y proceso legal • Etapa 7: Puesta en práctica, análisis y revisión • Sugerencia de lecturas

4. Conceptos de asesoramiento para el desarrollo de habilidades de mediación 85

Motivación • Sentimiento, conducta y percepción • Sentimientos y empatía • Bloqueos a la comunicación • Tensión, ira y ansiedad • Aflicción y pérdida • Sugerencia de lecturas

5. Métodos para mejorar la comunicación 109

Estructura preliminar • Declaraciones que establecen puntos de relación y orientación • Tipos de preguntas • Reflexión, resumen y esclarecimiento • Frases para llamar la atención y frases gastadas • Indicios no verbales • Producción y organización de datos • Sugerencia de lecturas

Tercera parte: Variedad de mediación y aplicación a la práctica

6. Diversidad de estilos y enfoques a la mediación de conflictos 135

Mediación laboral • Mediación terapéutica • Mediación legal • Mediación de supervisión • Mediación de fuerza • Mediación de redactor • Mediación estructurada • Mediación relacionada con los tribunales • Mediación en la comunidad • Mediación de vaivén • Mediación de crisis • Mediación de celebridades • Mediación de equipo • Sugerencia de lecturas

7. Mediación familiar y de divorcio 151

Estructuras y procesos de familias normales • Desarrollo individual y familiar • Desavenencias de divorcio y decisiones •

Mediación de decisiones financieras • Hijos, custodia y visitas • Situaciones de poder desigual • Sugerencia de lecturas.

8. Aplicación a diversas situaciones de conflicto 191

Mediación de vivienda y vecindario • Desavenencias educativas • Mediación de policía y crisis • Mediación en el lugar de trabajo • Mediación de relaciones de minoría • Desavenencias sobre el ambiente • Sugerencia de lecturas

Cuarta parte: La mediación como profesión-Dimensiones educativas, éticas y prácticas

9. Instrucción y capacitación de mediadores 229

Capacitación y formato • Contenido educativo • Sugerencia de lecturas

10. Problemas éticos, profesionales y legales 239

Justicia • Normas de práctica y limitaciones éticas • Restricciones sobre los abogados • Sigilio • Responsabilidad • Sugerencia de lecturas

11. Consideraciones específicas para el establecimiento de un servicio de mediación 281

Práctica privada • Sector público • Ambientes de la Mediación • Programas de sesiones • Sugerencia de lecturas

12. Recepción y uso de referencias 295

Referencias externas • Referencias de casos inapropiados • Servicios auxiliares • Sugerencia de lecturas

13. Manejo de asuntos especiales 307

Perspectivas étnicas y socioculturales • Depresión y suicidio • Resistencia • Sugerencia de lecturas

Conclusión 323

Recursos 325

A. Convenio de empleo 327

B. Criterios de mediación 329

C. Mediación de custodia y plan de manutención para los hijos 331

D. Código de conducta profesional para mediadores 335

E. Lista de organizaciones internacionales 341

Bibliografía 345

Índice 359

Los Autores

Jay Folberg es profesor de Derecho en Lewis y Clark Law School y forma parte del cuerpo docente adjunto del departamento de Psiquiatría en School of Medicine, Oregon Health Sciences University. Es presidente de la Association of Family and Conciliation Courts, expresidente de Mediation and Arbitration Commitee de la American Bar Association - Family Law Section, consultor del National Divorce Mediation Research Project, miembro distinguido de la American Association of Marriage and Family Therapists, y pertenece al grupo de árbitros de la American Association. Ha actuado como mediador durante los últimos ocho años. Folberg recibió su título de licenciado en economía en la San Francisco State University en 1963, y el título de doctor en derecho en la University of California, Berkeley (Boalt Hall) en 1968.

Alison Taylor pertenece al cuerpo docente adjunto de Lewis and Clark Law School, y ejerce la mediación en forma privada. Es socia de una empresa de consultoria que proporciona capacitación y servicios de mediación a empresas, entidades educativas y servicios sociales. Es mediadora calificada de desavenencias de educación especial para el Oregon Department of Education. Recibió su título de licenciatura en artes liberales interdisciplinarios en el Coe College en 1972, y la licenciatura en asesoramiento y personal en la Western Michigan University en 1979.

Ha escrito sobre los temas de mediación y técnicas de entrevista para mediadores profesionales y abogados.

Alison Taylor y Jay Folberg actualmente comparten la cátedra en un curso sobre resolución de desavenencias en Lewis and Clark Law School.

Con profundo agradecimiento por el apoyo de nuestros cónyuges, padres e hijos, quienes, de una manera muy personal nos enseñaron acerca de la resolución de conflictos, y sin los cuales este libro no habría podido realizarse.

Dedicamos este libro a la promoción de la paz.

1

Desarrollo, definición y funciones de la mediación

La mediación como alternativa a la auto-ayuda o a los trámites legales formales, no es completamente nueva. Las formas de resolución de conflictos en las que una tercera parte ayuda a los contendientes a resolver sus conflictos y a llegar a sus propias decisiones probablemente han existido desde que habían tres o más personas sobre la Tierra. La mediación, como la mayoría de los conceptos, no es una invención novedosa, sino una adaptación de la que ya existía en otras culturas o en otras épocas.

Raíces históricas y culturales

En la antigua China, la mediación era el principal recurso para resolver desavenencias (Brown, 1982). Según Confucio, la resolución óptima de una desavenencia se lograba a través de la persuasión moral y el acuerdo, y no bajo coacción. Confucio hablaba de la existencia de una armonía natural en las relaciones humanas, que no debía interrumpirse. La auto-ayuda unilateral y la intervención de un adversario ponen fin a una relación armoniosa, y por lo tanto serían la antítesis de la paz y la comprensión, que constituyen la esencia del pensamiento de Confucio (Cohen, 1966). La mediación a gran escala se sigue ejerciendo en la actualidad en la República Popular de China a través de la institución de los Comités Populares de Conciliación. Incluso en el sistema legal chino se concede una importancia considerable a la autodeterminación y a la mediación en la resolución de todo tipo de desavenencia (Ginsberg, 1978).

La conciliación y la mediación tiene una rica historia en la ley y las costumbres japonesas (Henderson, 1965). Se esperaba que el líder de una población ayudara a los miembros a resolver sus desavenencias. Las disposiciones legales para la conciliación de las desavenencias personales en los tribunales japoneses

fueron aprobadas antes de la Segunda Guerra Mundial (Schimazu, 1982). Numerosos autores, al analizar la naturaleza contensiosa de la sociedad norteamericana, han observado la relativa ausencia de abogados en Japón. La tradición de conciliación y mediación está tan imbuida en la vida del japonés, que se dice, hay más personas dedicadas al arreglo floral en Japón que abogados (Vroom, Fossett, y Wakefield, 1981). No obstante, esta preferencia por la mediación en Japón puede reflejar un sistema de barreras procesales al litigio formal, así como una preferencia general por una resolución de desavenencias menos formal (Haley, 1978).

En algunas partes de Africa, la costumbre de reunir una *asamblea*, o junta de vecindario, ha constituido durante largo tiempo un mecanismo informal para la resolución de una serie de desavenencias interpersonales. Cualquier contendiente o vecino puede convocar a una asamblea donde una personalidad respetada, o "autoridad" actúa como mediador para ayudar a las personas interesadas a resolver su conflicto de una manera cooperativa. El papel de este personaje y la tradición de la asamblea varían de una comunidad a otra, pero todas ellas parecen buscar la conciliación sin un juez, árbitro o el uso de sanciones (Gibbs, 1963). El éxito de la asamblea parece deberse en parte, a los extensos círculos de parentesco que existen dentro de numerosas comunidades africanas (Guliver, 1979).

Los extensos círculos familiares y de parentesco han constituido un recurso de mediación en muchas tierras y culturas (Vroom, Fosset y Wakefield, 1981). Los jefes de familia patriarcales y matriarcales han ofrecido sabiduría, precedentes y modelos para ayudar a los miembros de la familia a resolver sus desavenencias. A medida que las familias rurales se integraron para dar lugar a pequeñas poblaciones y éstas se convirtieron en ciudades, y la familia nuclear reemplazó a la familia extensa, la estructura familiar comenzó a disminuir en su carácter de recurso para la resolución de conflictos. Las personas mostraron una tendencia creciente a acudir en busca de mecanismos formales, en vez de informales, para resolver sus desavenencias, (Merry, 1982).

Durante siglos la iglesia o templo ha desempeñado un papel destacado en la resolución de conflictos entre sus miembros. Con frecuencia, el párroco, sacerdote, ministro, o rabí local era invitado a intervenir como mediador, especialmente en desavenencias familiares, para sugerir formas en que los contendientes podían convivir o reorganizar sus relaciones. Existe una rica tradición de mediación en el Nuevo Testamento que proviene del reconocimiento de que Pablo se dirigió a la congregación en Corinto, pidiéndoles que no resolvieran sus desavenencias en el tribunal, sino que nombraran a personas de su propia comunidad para conciliarlas (1 Corintio 6:1-4). La mediación es congruente con, y no es parte central de los valores bíblicos del perdón, la reconciliación y la comunidad (Brunner, 1947). Existen tanto bases bíblicas como aprobación para aquellos mediadores capaces de propiciar la coexistencia pacífica: "Benditos los pacificadores, porque ellos serán llamados hijos de Dios" (Mateo, 5:9).

Los grupos étnicos y religiosos, así como otras subculturas, han establecido históricamente sus propios sistemas alternativos para resolución de desavenen-

cias (Pospisil, 1967). Con ello pretendían eludir la imposición de los valores gubernamentales de la mayoría y conservar sus propios medios de resolución de conflictos. El Beth Din Judío, consejo formado por un grupo local de rabinos, ha existido con este propósito durante muchas generaciones y en numerosas circunstancias (Yaffe, 1972). Grupos de mercaderes, gremios comerciales, gitanos, e incluso el crimen organizado, han sentido invariablemente la necesidad común de resolver desavenencias, de una u otra forma, sin la imposición de una autoridad externa. La resolución de conflictos interpersonales y comerciales entre miembros de un subgrupo con la asistencia de terceras partes respetadas del mismo grupo era una manera de conservar la acariciada independencia y establecer normas (Abel, 1973; Merry, 1982). La mediación, y hasta cierto punto el arbitraje, representaban una forma de investir autoridad personal, cultural y religiosa, sin llegar a conceder el poder para decidir desavenencias personales al rey u a otra autoridad secular.

En Estados Unidos, los inmigrantes chinos establecieron la Chinese Benevolent Association para resolver a través de la mediación, desavenencias entre miembros de la comunidad y dentro de la familia (Doo, 1973). En 1920, la comunidad judía norteamericana estableció su propio foro de mediación, el Jewish Conciliation Board, en la ciudad de Nueva York (Yaffe, 1972). Los primeros cuáqueros en los Estados Unidos ejercían tanto la mediación como el arbitraje para resolver sus desavenencias comerciales y desacuerdos maritales, sin recurrir al litigio (Ordione, 1954). En épocas más recientes, el Christian Conciliation Service puso en práctica diversos proyectos piloto para capacitar y proporcionar mediadores eclesiásticos para la resolución de las desavenencias personales (Buzzard, 1982).

El modelo más conocido de mediación en los Estados Unidos proviene de los procedimientos de resolución de desavenencias en las relaciones obrero patronales (Merry, 1982). Las desavenencias laborales - al igual que las familiares, los conflictos entre vecinos, los problemas sobre el ambiente, y otro tipo de fricciones se originan en las relaciones humanas-, representan una situación "policéntrica", o sea que tienen un centro múltiple (Fuller, 1963). Las relaciones laborales son a largo plazo y dependen de la cooperación futura de las partes, en contraste con las desavenencias aisladas cuya resolución depende del hallazgo de hechos históricos con el propósito de elegir un "ganador" y un "perdedor" que no tendrán que prolongar necesariamente su trato mutuo (Fuller, 1971). Algunos de los primeros escritos que proponían la adaptación de técnicas al-ternativas para la conciliación de desavenencias en los conflictos interpersonales se apoyaban en los antecedentes y la experiencia en la resolución de desavenencias laborales industriales (Kressel y otros, 1977).

A fines de la década de 1960 surgió entre la sociedad estadounidense un fuerte interés por formas alternativas de conciliación de desavenencias, aunque ya se había observado el interés anteriormente (Harrington, 1982). Este periodo se caracterizó por las presiones y el descontento en numerosos frentes. Las protestas por la guerra de Vietnam, las luchas por los derechos civiles, los motines estu-

diantiles, la creciente concientización del consumidor, el cuestionamiento acerca de los papeles del hombre y la mujer y la creación estatutaria de muchas nuevas causas de acción, evidentemente produjeron menos tolerancia ante la injusticia y frustraciones percibidas (Sander, 1982). Asimismo, se observó una mayor aceptación del divorcio como acontecimiento común de la vida. Conflictos que en el pasado podrían haberse resuelto a través de deferencia, rechazo o renuncia, se llevaron a los tribunales.

Los archivos de los tribunales respecto a quejas del orden civil y criminal, se expandieron rápidamente. Se multiplicaron los expedientes de casos de relaciones domésticas. En los círculos judiciales y legales se presentaron retrasos alarmantes (Burger, 1982; Kennedy, 1978). El público se vió cada vez más desilusionado con la formalidad, los gastos y la lentitud de los trámites judiciales. Se externaron preocupaciones ante la negativa de acceso a la justicia (Rosenberg, 1972).

En respuesta al uso exagerado del litigio a, la insatisfacción popular referente al sistema formal de justicia y a la vez mayor propensión de los estadounidenses a presentar demandas por agravios y quejas, una serie de organizaciones establecidas intentó proporcionar servicios de mediación (Brown, 1982). Además, surgieron nuevas entidades para satisfacer la necesidad de formas alternativas de resolución de desavenencias. En 1964, la Civil Rights Act fundó el Community Relations Service en el U. S. Department of Justice para auxiliar en la conciliación de desavenencias raciales y de la comunidad. El Federal Mediation and Conciliation Service (FMCS), establecido en 1947 para proporcionar servicios de resolución de desavenencias de índole laboral e industrial, durante un corto periodo hizo un breve experimento en 1978, ofreciendo los amplios conocimientos de su equipo profesional para la resolución de desavenencias no laborales.

La American Arbitration Association (AAA) comenzó a establecer criterios y ofrecer capacitación para aplicar la conciliación, la mediación y el arbitraje en desavenencias relacionadas con el consumidor, la comunidad y asuntos domésticos. Profesionales de la AAA, el FMCS y otras organizaciones crearon la Society of Professionals In Dispute Resolutions (SPIDR), con el objeto de promover un mayor uso de los «neutrales» para resolver todo tipo de desavenencias. Una serie de secciones de la American Bar Association (ABA), formó comités de mediación y arbitraje para explorar la aplicación de resolución alternativa de desavenencias para temas específicos. En 1976, el ABA estableció un Special Committee on Alternative Means of Dispute Resolutions.

La Association of Family and Conciliation Courts, fundada en 1963 para promover la conciliación familiar relacionada con tribunales, comenzó a fomentar el uso de la mediación como alternativa para el litigio familiar en los tribunales. En épocas más recientes, la mediación familiar se convirtió en área activa de la práctica privada, que ha dado lugar a diversas organizaciones nacionales nuevas, incluyendo la Family Mediation Association y la Academy of Family Mediators (Brown, 1982).

La Federal Law Enforcement Assistance Administration mostró inicialmente un interés en crear otras alternativas para sustituir a los tribunales en la resolución de conflictos personales y de la comunidad que conducían a delitos. En 1980, el Congreso dió una mayor respuesta al creciente interés en la resolución alternativa de conflictos al aprobar la Dispute Resolution Act, que requirió el establecimiento a nivel nacional de programas alternativos para la resolución de desavenencias (de alcance nacional) bajo la administración del Justice Department. Aunque la aprobación de dicha acta se dió a conocer como un gran triunfo en la presentación de alternativas a los tribunales, el Congreso nunca ha asignado los fondos necesarios para su puesta en práctica (Vroom, Fosset, y Wakefield, 1981).

A nivel local, cobraron forma numerosos centros de justicia de vecindarios y consejos de la comunidad similares al surgimiento, en los años 50, de los «comités del buen vecino» en Polonia (Schonholtz, 1983; Harrington, 1982). Asimismo se establecieron centros y clínicas de mediación familiar en numerosas comunidades. Algunos de estos proyectos locales han estado asociados a los tribunales; otros se han declarado como la antítesis de cualquier entidad relacionada con los tribunales establecidos. Algunos reciben sus fondos de la comunidad o del gobierno y otros son patrocinados por fundaciones o agencias establecidas, pero algunos deben cobrar sus honorarios para poder brindar sus servicios. En todos estos casos la característica común es el interés para ayudar a los contendientes a resolver sus propios conflictos (Milne, 1982, 1983).

Algunas organizaciones locales, regionales y nacionales comenzaron a funcionar en los años 70 ofreciendo mediación para ciertos tipos de desavenencias. El Institute for Enviromental Mediation en el Noroeste, y el Center for Enviromental Conflict Resolution (Resolve), actualmente parte de The Conservation Foundation, constituyen dos ejemplos de mediación relacionadas con los recursos naturales. El Rocky Mountain Center for the Environment (ROOMCOE), actualmente denominado ACCORD Associates, fue el primer grupo de mediación relativa al ambiente, y se fundó en 1968 (Moore, 1983a). Las organizaciones especiales que emplean la mediación y otras técnicas de resolución de desavenencias para la conciliación de agravios institucionales y desavenencias entre entidades comerciales han proliferado en ambas costas. Otras organizaciones proporcionan servicios de mediación para conciliar desavenencias relativas a la vivienda, servicios de salud, y aspectos médicos y educativos. Estos programas especializados con frecuencia siguen el ejemplo de grupos y organizaciones para la resolución de desavenencias obrero-patronales.

Todas las actividades actuales encaminadas a la resolución no coercitiva de desavenencias tuvieron el impulso y enriquecimiento, directo o indirecto de los escritos de numerosos eruditos, teóricos y profesionales que estudiaron mecanismos alternativos de resolución de desavenencias. Los antropólogos culturales como Laura Nader (1969, 1978, 1979, 1980) y P. H. Gulliver (1979), estudiaron los mecanismos de conciliación de desavenencias en distintos ambientes, y los interpretaron para que otros pudieran aplicar los principios entre culturas. El

profesor de derecho Richard Abel (1973, 1982), prolífico autor y editor, contribuyó con su enfoque interdisciplinario y teórico a la resolución de conflictos. Algunos estudiosos en derecho, en especial Lon Fuller (1963, 1971), Frank Sander (1976, 1977, 1982), y Roger Fisher (1978, 1983), todos ellos de la Harvard Law School, han contribuido en la formación del pensamiento profesional y público respecto a los procedimientos, la aplicación y las técnicas para la resolución de conflictos fuera de los tribunales. Robert Mnookin y Lewis Kornhauser (1979), analizaron el papel de las normas legales en la conciliación de las desavenencias domésticas. David Trubek, Marc Galanter, y Stewart Macaulay, del University of Wisconsin Dispute Processing Research Program (1983), dieron un carácter empírico al estudio de la conciliación legal de desavenencias. Tres destacados mediadores con estudios interdisciplinarios: O. J. Coogler (1978), Howard Irving (1980), y John Haynes (1981), han publicado durante los últimos años, libros que han contribuido a guiar y promover un rápido desarrollo en la aplicación de técnicas de mediación para desavenencias familiares y de divorcio. Probablemente, el análisis de mayor influencia y profundidad sobre la resolución de conflictos en general es el que realizó Morton Deutsch (1973). En su libro *The Resolution of Conflict*, examina procesos constructivos y destructivos de conciliación de desavenencias y, según parece, ha tenido una influencia profunda en el movimiento hacia la mediación y otros procesos cooperativos de conflicto. Asimismo, el trabajo de Deutsch constituyó una inspiración significativa en la preparación de este volumen.*

Definición

La historia de la mediación únicamente comienza a definir lo que ésta es. Numerosas interrogantes acerca de la mediación se aclaran al comprender mediante el entendimiento de lo que es y lo que no es mediación. La práctica de la mediación comprende un campo tan extenso que no permite una definición estricta. Los detalles específicos de la mediación dependen de qué es lo que está sometiéndose a mediación, las partes en desavenencias, quién está llevando a cabo la me-

* En México la conciliación está prevista como necesaria en la legislación. En materia obrera, el proceso se desarrolla fundamentalmente en la audiencia, cuya primera etapa es de conciliación a la que deben acudir las partes personalmente, sin abogados, asesores o apoderados. La junta intervendrá para la celebración de pláticas entre las partes y los exhortará a las mismas para que procuren llegar a un arreglo conciliatorio.
En materia familiar, se cita a los divorciantes a dos juntas en el caso de divorcio voluntario judicial, y en ellas el juez los exhortará para procesar su reconciliación. En las controversias de orden familiar, el juez "exhortará" a los interesados a lograr un avenimiento resolviendo sus diferencias mediante convenio con el que puede evitarse la controversia, o darse por terminado el procedimiento.
En general, en los juicios civiles, se señala por el juez día y hora para la celebración de una audiencia previa y de conciliación; en ella se procurará la conciliación, por ello se preparará y pondrá a las partes, alternativas de solución del litigio.
La Procuraduría Federal del Consumidor, entre sus funciones está la de procurar la conciliación del consumidor y productor.

diación, y el medio en el cual se ofrece la mediación. La mediación es, por principio y sobre todo, un *proceso* que trasciende el contenido del conflicto que se pretende resolver.

La mediación es una alternativa a la violencia, la auto-ayuda o el litigio, que difiere de los procesos de counseling, negociación y arbitraje. Es posible definirla como el proceso mediante el cual los participantes, junto con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas, y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. La mediación es un proceso que hace hincapié en la propia responsabilidad de los participantes de tomar decisiones que influyen en sus vidas. Por lo tanto, constituye un proceso que confiere autoridad sobre sí misma a cada una de las partes.

La forma más útil de observar la mediación es considerarla como una intervención de solución de problemas dirigida a una meta. Tiene el propósito de resolver desavenencias y reducir el conflicto, así como de proporcionar un foro para la toma de decisiones. Incluso en el caso de que no puedan resolverse, todos los puntos de la desavenencia, la causa esencial del conflicto puede ser entendida por los participantes y reducirse a un nivel manejable. Por lo tanto, algunos consideran que la meta principal de la mediación es el manejo del conflicto, y no la resolución de la desavenencia, y parte de la literatura se refiere a la mediación como un proceso de manejo de conflicto (Haynes, 1981). Esta diferenciación entre la desavenencia manifiesta que debe resolverse y la causa esencial que puede dilucidarse y posiblemente sea más fácil de manejar, se explica en los próximos capítulos, por el momento es conveniente aceptar, considerar tanto la resolución de desavenencias como el manejo del conflicto como metas complementarias y realistas de la mediación.

La mediación tiene etapas definidas que comprenden una serie de técnicas para lograr los objetivos necesarios (Taylor, 1981). Se trata de un proceso limitado que poduce resultados específicos mediante la utilización de los valores, normas y principios de los participantes, y no de los mediadores. Los objetivos de la mediación son:

- La preparación de un plan (convenios) para el futuro, que los participantes pueden aceptar y cumplir.
- La preparación de los participantes para que acepten las consecuencias de sus propias decisiones.
- La reducción de la ansiedad y otros efectos negativos del conflicto mediante la ayuda a los participantes para que lleguen a una resolución consensual.

Por lo general, la mediación es un proceso a corto plazo, no una intervención a largo plazo. Es interactiva, y no interpersonal. Someterse a los rasgos de personalidad y la conducta de los participantes (incluyendo la manipulación, la ira extrema, la withdraw, las luchas de poder), que pueden haber creado los problemas de interacción, pero la personalidad no representa el punto central, a menos

que la conducta constituya un obstáculo para el proceso de mediación. La mediación está más orientada hacia la forma en que las partes pueden resolver el conflicto y crear un plan, que a las historias personales. A este respecto, la mediación emplea un enfoque cognoscitivo y conductual no existencial. Se relaciona más con el presente y el futuro, que con el pasado. La mediación ayuda a:

- Reducir los obstáculos a la comunicación entre participantes.
- Realizar al máximo la exploración de alternativas.
- Atender a las necesidades de todos los que en ella intervienen.
- Proporcionar un modelo para la futura resolución de conflictos.

La confianza y la seriedad de las partes interesadas, al igual que en cualquier relación de colaboración, son necesarias para que se lleve a cabo un proceso de mediación efectivo. No obstante, el desarrollo de una relación terapéutica entre las partes y el mediador no constituye una meta. La relación creada puede ser un medio importante, pero está subordinada a la orientación hacia los problemas y las metas. La participación en tal proceso de la mediación puede o no tener un efecto terapéutico en las partes. Su propósito no es el de dar lugar a la introspección de patrones de conducta pasados ni cambiar la personalidad. La mediación está orientada hacia los problemas y las metas. Está dirigida a los resultados, y no a las causas internas del conflicto. Más que promover la dependencia en el profesional, la desalienta.

El objetivo primordial de la mediación, no es didáctico. Se trata de un proceso de experiencias que requiere la participación activa. Aunque es posible obtener un "acervo" de conocimientos como resultado de la experiencia de la mediación, su objetivo principal es la solución del problema y el desarrollo de un plan de acción para el futuro. La mediación no constituye un nuevo método de terapia, ni la panacea para todos los problemas sicológicos e interactivos. Debe considerarse como un conjunto de habilidades y un proceso al cual los profesionales tienen acceso para recurrir a su uso selectivo cuando los problemas demandan un convenio coherente entre las partes en conflicto. La mediación no reemplaza las teorías actuales de conducta o terapia; no sustituye a largo plazo la terapia de problemas de conducta, de percepción o personalidad; asimismo, no sustituye la necesidad de información y asesoría legal. Sin embargo, puede ser una técnica de intervención útil cuando las circunstancias requieren un convenio estructurado para un conflicto (véase Capítulo Tres).

Fundamentos

Tanto la presentación de los fundamentos para la mediación como alternativa a la controversia entre adversarios, como el efecto de los convenios derivados de la mediación, parecen darle un carácter prometedor, si no es que forzoso, cuando se le compara con el litigio como modelo del procesamiento. La mediación puede instruir a los participantes acerca de las necesidades mutuas, y ofrecer un modelo

personalizado para conciliar desavenencias futuras entre ellos. Por lo tanto, puede ayudarlos a aprender la forma de trabajar juntos, aislar los problemas que requieren decisiones y darse cuenta de que, con cooperación todos pueden obtener beneficios.

La mediación ofrece esta ventaja, porque no está sujeta a las reglas procesales ni a las del derecho sustantivo, ni a los principios que dominan la controversia judicial. La autoridad final en la mediación corresponde a los propios participantes, y esto pueden diseñar una solución única que les dé resultado sin estar sujetos estrictamente a los procedentes, o indebidamente preocupados respecto a los precedentes que puedan establecer para otros. Es posible que, con la ayuda de su mediador, estudien una mezcla extensa de sus necesidades, intereses y cualquier otro aspecto que consideren pertinente, independientemente de las reglas de la evidencia o del apego estricto al derecho sustantivo. A diferencia del proceso judicial, el énfasis no se hace en cuanto a quién tiene la razón o no, o quién gana y quién pierde, sino en establecer una solución práctica que satisfaga las necesidades únicas del participante. La mediación es un proceso de triunfo.

Por principio, un convenio consensual que se haya alcanzado a través de la mediación o de la negociación directa, refleja las preferencias propias de los participantes y será más aceptable a largo plazo que aquél impuesto por un tribunal. En el proceso de mediación, los participantes formulan su propio convenio y confieren una carga emocional a su éxito. Es más probable que respalden sus términos, que aquellos correspondientes a un convenio negociado o impuesto por otros. La falta de autodeterminación de los procesos de adversario es causa en parte del litigio interminable que rodea a algunos conflictos.

La reducción de la hostilidad -al alentar la comunicación directa entre los participantes a través del proceso de mediación-, favorece la aceptación de un convenio. Hace que disminuya de manera natural la probabilidad de que una batalla legal continúe más allá del proceso de mediación. La mediación tiende a diluir las hostilidades al promover la cooperación a través de un proceso estructurado. Por el contrario, el litigio tiende a centrar las hostilidades y a hacer que la ira de los contendientes se intensifique hacia posiciones rígidamente polarizadas. El proceso jurisdiccional con su dependencia de los abogados como representantes de sus clientes, tiende a negar a las partes la oportunidad de asumir el control de su propia situación, y fortalece su dependencia en la autoridad externa. La autoestima y el sentido de competencia que surgen a través del proceso de mediación constituyen derivados importantes que contribuyen a proporcionar autodirección y debilitan la necesidad de los participantes de continuar peleando.

La mediación funciona de manera satisfactoria para muchos tipos de desavenencias. Los grupos y los individuos que intentan resolver sus diferencias mediante el uso de este proceso por lo general responden favorablemente a las evaluaciones de post-mediación acerca de su justicia y valor.

Los estudios preliminares referentes a los efectos de la mediación, aunque se limitaban principalmente a casos de divorcio, indican que el alcance teórico de la

mediación es real y mensurable. En el Denver Custody Mediation Project (Pearson y Thoennes, 1982), la tasa de convenios logrados para los casos en que se aplicó la mediación fue de 58 por ciento. De entre las parejas que no llegaron a un convenio durante la mediación formal, el 65 por ciento más tarde llegó a un convenio antes de la audiencia en el tribunal. En otras palabras, menos del 16 por ciento de quienes se sometieron a la mediación en el programa de Denver finalmente decidieron recurrir al tribunal para decidir problemas relacionados con la custodia y visitas. En contraste, el 50 por ciento de aquellos incluidos en el grupo de control, que no se sujetó a la mediación, tuvo un enfrentamiento en la audiencia del tribunal al tratar el problema de la custodia o visita.

El Toronto Conciliation Project (Irving y otros, 1981), consistió en dos estudios (entrelazados) que se centraron en la eficacia del "asesoramiento de mediación" proporcionado por los tribunales para casos de desavenencias en lo referente a custodia y alimentación** (como servicio del tribunal.) El 70 por ciento de todas las parejas que utilizaron el servicio, y que habían tenido acceso a datos completos, llegó a un convenio escrito o se reconcilió.

El Family Mediation Center, en Portland, Oregon, copatrocinado por uno de los autores, es un servicio con cargo de honorarios que utiliza equipos de abogados/terapeutas para ejercer la mediación en conciliaciones extensas de divorcio que comprenden custodia, alimentos y bienes (Folberg, 1981). Después de tres años de operación, el centro informó que las parejas en proceso de divorcio llegaron a convenios sobre todos los problemas en más del 80 por ciento de los casos. En muchos de los casos en los que no se había alcanzado un convenio extenso, las partes llegaron a un acuerdo en por lo menos algunos de los aspectos relacionados con la custodia, la manutención o la división de bienes y el divorcio.

Otros informes referentes a la incidencia de convenios alcanzados a través de la mediación apoyan su éxito, a pesar de que el porcentaje indicado en dichos informes sobre casos que concluyeron en convenios, es variable. La mediación da resultado, y ayuda a los participantes a sentirse mejor acerca del resultado, en comparación con otros métodos de resolución de desavenencias. En algunos estudios, incluso participantes que no firmaron una conciliación por mediación informaron que no modificarían su decisión de recurrir a ésta si tuvieran la oportunidad de hacerlo nuevamente. A pesar del resultado, opinaron que la mediación como proceso constituía una mejor opción.

La mayoría de quienes usan los servicios de mediación de divorcio expresa satisfacción con el proceso. En el Denver Custody Mediation Project, el 93 por ciento de todos los clientes que convinieron en la mediación informó que volvería a recurrir a ésta en el futuro, o recomendaría el proceso a algún amigo que

** El término "Support" traducido como manutención, legalmente significa los alimentos en los cuales se "comprenden la comida, el vestido, la habitación y la asistencia en casos de enfermedad. Respecto de los menores, los alimentos comprenden, además, los gastos necesarios para la educación primaria y para proporcionarle algún oficio, arte o profesión honesta y adecuados a su sexo y circunstancias personales" (Artículo 308 del Código Civil para el Distrito Federal).

estuviera en vías de divorciarse. Incluso el 81 por ciento de quienes no alcanzaron el éxito en la mediación la recomendaría a un amigo. 85 por ciento de los clientes de mediación informó que sus convenios eran "completos y profundos" y la mayoría sintió que los convenios alcanzados por mediación eran "perfectamente justos". En contraste, sólo el 33 por ciento del grupo de control que recurrió al tribunal informó que el proceso había sido "perfectamente justo", y sólo el 20 por ciento de aquellos que alcanzaron un convenio de mediación llegó a la conclusión de que había sido "perfectamente justo". (Véase Pearson y Thoennes, 1982). Una encuesta de seguimiento de un año en el Toronto Project reveló que el 81 por ciento de quienes alcanzaron un convenio por mediación se consideraba "satisfecha en cierta forma", "satisfechos", o "muy satisfechos" con el convenio total (Irving y otros, 1981).

Se ha observado una satisfacción similar en otros estudios de mediación intensa para resolver problemas financieros y de custodia referentes a divorcio. Un estudio de 69 casos en que se usó mediación privada, estructurada, en Atlanta, Georgia, y Winston-Salem, Carolina del Norte, se comparó con 62 casos de Charlotte, Carolina del Norte, en donde dos abogados de adversario negociaron un convenio de separación. Se informó que el 91 por ciento que había usado la mediación expresaba satisfacción con el acuerdo final, mientras que sólo el 50 por ciento expresaba satisfacción con el acuerdo alcanzado a través del proceso contencioso (Parker, 1980). Steven Bahr informa que el 53 por ciento de los clientes de mediación de divorcio que estudió en el Condado Fairfax, Virginia, se sentía "muy satisfecho" con sus decisiones por mediación referentes a dinero, bienes y custodia, en comparación con 15 por ciento de clientes "muy satisfechos" en una muestra de casos de adversario sin mediación. Mientras ninguno de los clientes de mediación informó estar "muy insatisfecho", y sólo el 10 por ciento, "insatisfecho hasta cierto punto", el 41 por ciento de los clientes que utilizaron el sistema tradicional de adversario informó estar, ya sea "muy" o "hasta cierto punto" insatisfecho (Bahr, 1981).

Aunque la mediación de divorcio se ha estudiado más que otras aplicaciones, esta no constituye el único uso de la mediación que ha dado lugar al informe de satisfacción de usuarios. La satisfacción significativa de los participantes en mediación de educación especial corresponde a los informes de Gallant (1982). Asimismo, los centros de justicia de vecindario informan una alta satisfacción del usuario (Cook, Rochl, y Shepard, 1980). La atención de medios populares y el crecimiento de los programas de mediación asimismo ratifican la aceptación del usuario sobre esta alternativa de resolución de conflictos.

En suma, por lo tanto, la mediación es un proceso de resolución de conflictos y, cuando se integra con un sistema legal de apoyo, proporciona a los participantes, no sólo un plan de acción para el futuro, sino también un mayor sentido de satisfacción acerca del proceso al que se sometieron en relación con otros métodos de conciliación de desavenencias. Se adapta en forma ideal a desavenencias policéntricas y a conflictos entre aquéllos cuya relación se prolonga, dado que disminuye notablemente el entremetimiento, hace énfasis en la

cooperación, abarca criterios de resolución de autodeterminación, y ofrece un modelo de interacción para desavenencias futuras.

Proposiciones y suposiciones básicas

Según parece, una gran parte de los mediadores comparten un conjunto de principios, aunque son pocas las ocasiones en que dichos principios se han definido en forma sistemática. Las proposiciones señaladas por Deutsch (1973), proporcionan verdades generales acerca de la resolución de conflictos, mientras que aquéllas que ofrece Taylor (1981) están más orientadas hacia el proceso de mediación. Las proposiciones que se detallan a continuación tienen el propósito de contribuir a formar un marco de valores y creencias que permita a los mediadores el desarrollo de una teoría compartida de práctica. La identificación, el sometimiento a pruebas y el perfeccionamiento de un conjunto de principios sobre los cuales los mediadores pueden llegar a un acuerdo, hará posible que la mediación se desarrolle hacia una profesión independiente y distinta. La "profesionalización" de la mediación servirá mejor a los intereses del público, así como a las necesidades del mediador. Estos principios, a los que llamaremos proposiciones, forman la filosofía de la mediación.

Las proposiciones acerca de la mediación incluyen creencias sobre las habilidades, la motivación y las creencias de los participantes sobre los procesos humanos en general. Presentamos las siguientes ocho proposiciones que se describen con más detalle en los capítulos posteriores, como la base de un sistema de creencias compartidas y unificadas para los mediadores:

- *Proposición 1.* Las personas tratan de eludir lo que perciben como negativo o destructivo (dolor), y se dirigen hacia lo que perciben como ventajoso y positivo (placer).
- *Proposición 2.* Las personas toman decisiones más completas, y por lo tanto mejores cuando están conscientes de los sentimientos ocasionados por los conflictos, y se enfrentan a dichos sentimientos de una manera efectiva. ("Enfrentarse de una manera efectiva" significa integrar los sentimientos a las decisiones sin permitir que las emociones perturben las preocupaciones racionales.)
- *Proposición 3.* Por lo general, los participantes en una desavenencia personal pueden tomar mejores decisiones acerca de sus propias vidas, que cualquier autoridad externa, como un árbitro.
- *Proposición 4.* Los participantes de un convenio se sienten más inclinados a sujetarse a sus términos si sienten cierta responsabilidad por el resultado y desarrollan un compromiso hacia el proceso utilizado para alcanzar el convenio.
- *Proposición 5.* En la mediación, la historia pasada de los participantes es importante sólo en relación con el presente, o como base para predecir las necesidades, intenciones, habilidades y reacciones futuras a las decisiones.

- *Proposición 6.* Mientras mayor sea la precisión con que un convenio de mediación refleje las necesidades, intenciones y habilidades de los participantes, mayor será la probabilidad de que éste dure.
- *Proposición 7.* Dado que es probable que cambien las necesidades, las intenciones y las habilidades de los participantes, el proceso debe incluir una forma de modificar el convenio en el futuro. Por lo tanto, el cambio que se considera como una parte constructiva y viable del convenio y debe estar considerado en el proceso de mediación.
- *Proposición 8.* El proceso de mediación es substancialmente el mismo para todos los participantes y todas las situaciones, pero las técnicas, el programa y las tareas a realizarse deben variar para ajustarse a las circunstancias, a los participantes, y al carácter único del mediador.

La aceptación de estas proposiciones, o principios similares, es esencial para el desarrollo de la mediación como un proceso y una profesión. Aunque dichas proposiciones tienen características esencialmente básicas, son útiles como punto de partida para ajustes posteriores. (Para consulta de una lista de 48 proposiciones diferentes y sus referencias, véase Mack y Snyder, 1973).

Aunque se cree que estas ocho proposiciones son universales, es necesario que los participantes confirmen otras ocho suposiciones en cada caso. Por ejemplo, normalmente ocurre que ambos participantes en una sesión de mediación desean que los conflictos entre ellos se resuelvan. Esto es particularmente cierto cuando el proceso de mediación es voluntario, aunque puede ser o no el caso en servicios de mediación definido por un tribunal. Otra suposición que debe confirmarse con los participantes es que estos, hasta cierto punto, van a cambiar sus percepciones, sentimientos, creencias, prioridades, pensamientos o acciones, con el objeto de propiciar una resolución al conflicto.

Otra suposición es que los participantes están aceptando al mediador como guía para que los conduzca a través del proceso de mediación. En la práctica privada, esa suposición debe verificarse doblemente, y formalizarse en un convenio de empleo, o convenio de mediación (véase el Capítulo Tres y el Recurso A). Una suposición más es que las actitudes y la conducta del mediador proporcionan un modelo para el proceso de mediación. Los participantes estarán esperando que el mediador siga las mismas reglas y ofrezca una estructura y técnicas que ellos puedan usar durante el curso de la sesión de mediación. Aunque estos criterios pueden no discutirse abiertamente, el mediador debe presentar un ejemplo claro de habilidades de comunicación adecuada e intervención en el proceso, con el objeto de favorecer la misma disposición de los participantes.

Muchos de los mediadores que han enriquecido sus conocimientos en el proceso de mediación comparten una suposición más. Los mediadores capacitados pueden contribuir al proceso de una manera más adecuada que mediadores ad hoc que no han recibido el beneficio de la instrucción específica y la experiencia, sobre todo cuando los problemas tienen un efecto sustancial. Por lo tanto, las desavenencias referentes al uso de recursos naturales, fusiones empresariales, o

divorcio y custodia constituyen aspectos que deben presentarse a mediadores capacitados, y no a amigos o voluntarios bien intencionados pero inexpertos.

Sugerencia de lecturas

Historical and Cultural Roots

Beyond the Courtoom. B. Alper and N. Nichols. Lexington, Mass.: Heath, 1981.

Describe diversos programas de justicia en la comunidad y resolución de conflictos, centrados en la desviación de casos de tribunales criminales. Incluye un capítulo sobre mediación, y proporciona el perfil de varios modelos técnicos y culturales para la resolución de desavenencias.

Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective. P. H. Gulliver, Nueva York: Academic Press, 1979.

Un examen antropológico de modelos de negociación de desavenencias, con un capítulo dedicado a la mediación y al papel de ésta.

"Divorce and Family Mediation: History, Review, Future Directions", D. Brown, *Conciliation Courts Review*, Diciembre de 1982, *20*, 1-37.

Amplia exposición sobre el movimiento de mediación de divorcio; su historia, participantes, procedimientos y problemas.

Law in Culture and Society. L. Nader (Ed.) Chicago: Aldine, 1969.

Una serie informativa de ensayos, cada uno de los cuales examina los procesos de derecho y resolución de desavenencias en distintos ambientes culturales, desde las prácticas de los indios norteamericanos hasta las asambleas africanas.

The Litigious Society. J. K. Lieberman, Nueva York: Basic Books, 1981.

Relata el desarrollo del litigio, y las razones por las que éste se ha convertido en la "religión secular" de esta nación.

The Politics of Informal Justice. R. Abel (Ed.), 2 vols. Nueva York: Academic Press, 1982.

Varios capítulos analizan los mecanismos informales para la resolución de desavenencias en Estados Unidos y otros contextos sociales, haciendo hincapié en las relaciones de poder y los análisis políticos.

Rationale

"Bargaining in the Shadow of the Law: The Case of Divorce". R. Mnookin and L. Kornhause. *Yale Law Journal*, 1979, *88*, 950-997.

Una estimulante exposición del papel que desempeña la ley en la conciliación privada de desavenencias, y las ventajas del "procedimiento privado" sobre la adjudicación.

"Mediation - Its Forms and Functions". L. Fuller *Southern California Law Review*, 1971, *44*, 305-339.

Este artículo de revisión legal citado con frecuencia examina las funciones y las limitaciones de la mediación.

"Varieties of Dispute Processing". F. Sanders. *Federal Rules Decisions*, 1976, *70*, III-113.

En esta ponencia, presentada en la Pound Conference on the Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice, el profesor Sanders expone su idea sobre un Centro de Resolución de Desavenencias, de múltiples funciones, del cual la American Bar Association actualmente implanta tres modelos.

2

Naturaleza del conflicto y procesos de resolución de desavenencias

> El estudio del conflicto, y la resolución de éste en cualquier ambiente determinado, pueden constituir la labor de investigación más importante y satisfactoria de esta década.- Jandt (1973, pág. 5).

La mediación es un proceso que puede utilizarse para resolver un gran número de diversas situaciones conflictivas, debido a la naturaleza universal del conflicto. No obstante, representa sólo uno de los diferentes métodos aceptables de que se dispone en estos casos; otros procedimientos con que las personas cuentan para conciliar sus diferencias son: persuasión, solución de problemas, búsqueda de consenso, votación, negociación, arbitraje y litigio. Todo proceso tiene diferentes pasos, algunos más efectivos y deseables que otros para un conflicto en particular. Los mediadores deben entender otros métodos de resolver conflictos, y, en ocasiones, es posible que surja la necesidad de recurrir a ellos y de aplicarlos. Para que un mediador actúe con eficiencia, es preciso que alcance una comprensión madura del conflicto.

Naturaleza del conflicto

Psicólogos, sociólogos, abogados, diplomáticos y servidores públicos se enfrentan a conflictos en el desarrollo de su trabajo. Un conflicto, ya sea entre individuos, grupos o naciones, tiene determinadas características básicas. Aunque cada disciplina y cada profesión han contribuido a que se llegue a un mayor entendimiento del conflicto desde un punto de vista específico, el número de estudios orientados hacia la comprensión de éste como entidad es reducido, y menor aún el de aquellos que han aportado conceptos comunes en circunstancias ajenas a los círculos académicos.

Los conflictos pueden dividirse en dos categorías: intrapersonales e interpersonales. En el Capítulo Cuatro se describen las causas y los efectos de un conflicto *intrapersonal*, o sea, aquel que ocurre dentro del individuo. La mediación está dirigida primordialmente a los conflictos *interpersonales*; es decir, las situaciones que surgen entre individuos o grupos de éstos. A pesar de que los aspectos sujetos a discusión durante la mediación pueden dar lugar a que los participantes se vean expuestos a conflictos internos, ese paso resulta necesario para analizar ambos lados del problema, el interpersonal y el intrapersonal, y para diferenciarlos. Asimismo, es preciso diferenciar entre conflicto y desavenencia, a pesar de que la literatura con frecuencia utiliza ambos términos de manera indistinta. Una *desavenencia* constituye un conflicto interpersonal que se comunica o se manifiesta. Un conflicto puede no llegar a ser una desavenencia si no se le comunica a alguien en forma de incompatibilidad percibida o de reclamación (Abel, 1973).

Aunque el conflicto no es necesariamente negativo, censurable o intolerable, nuestra sociedad con frecuencia lo desaprueba por compararlo con situaciones de triunfo/derrota. El conflicto puede funcionar de maneras importantes y positivas: Puede contribuir a establecer límites de grupo mediante el fortalecimiento de la cohesión dentro de él; reduce la tensión incipiente al poner los problemas de manifiesto; y ayudar a determinar normas de grupo. (Para mayor descripción y referencias, véase Coser, 1956 y Mack y Snyder, 1973.) El conflicto puede generar una energía creativa y mejorar situaciones. Como Jandt expresa (1973, pág. 3): "El conflicto es deseable desde, por lo menos, dos puntos de vista. Se ha comprobado que, a través del conflicto, el hombre es creativo. Más aún, una relación en conflicto *es* una relación, y no la ausencia de ella. Dicha relación puede dar como resultado la creatividad, debido a su intensidad".

En general, los participantes de un conflicto viven esa situación como crisis, y la mentalidad que impera en ella da lugar a procesos destructivos por la precipitación con que se suele recurrir a cualquier posible atenuante. Se han desarrollado técnicas de intervención que dan lugar a desenlaces constructivos de una crisis por conflictos intrapersonales. El mediador de un conflicto, al controlar la percepción de las circunstancias implícitas, puede evitar resultados destructivos. Esta aptitud para desintegrar conflictos, replantear los problemas y analizar los resultados con realismo, es una habilidad en la mediación, y se describe más ampliamente en otros capítulos. Okun (1982), resume acertadamente las técnicas de intervención en una crisis, y posteriormente las expone de manera más amplia dentro del contexto de mediación en una crisis.

Kenneth Boulding, en su excelente y original trabajo (1962, pág. 5), definió el conflicto como "una situación de competencia en la que las partes están *conscientes* de la incompatibilidad de futuras posiciones potenciales, y en la que cada una de ellas *desea* ocupar una posición que es incompatible con los deseos de la otra". Boulding establece una diferencia entre los modelos estáticos del conflicto y los procesos dinámicos o de reacción de éste, en los cuales los movimientos de la parte *A* afectan los movimientos subsecuentes de la parte

B, que a su vez afectan las acciones de la parte *A*, y así sucesivamente. En tanto que otros investigadores han desarrollado teorías dinámicas similares usando ecuaciones diferenciales de física (Richardson, 1960), Boulding observa que estos procesos dinámicos se aplican a *todas* las esferas de la interacción humana: los conflictos entre marido y mujer, sindicato y empresa, nación y nación. Considera el conflicto como un factor divisible en tres niveles: conflictos simples (personas que actúan por sí mismas), conflictos de grupo (subpoblaciones no organizadas), y conflictos de organizaciones (representantes).

Boulding sostiene que los conflictos tienen su propio "ciclo de vida" (pág. 507). Según esta teoría, los conflictos surgen, existen durante algún tiempo, y finalmente desaparecen debido a sus propias tendencias inherentes, sin intervenciones de resolución como la mediación. No obstante, puede transcurrir un lapso considerable antes de que el conflicto se disuelva por sí solo, como lo pone de manifiesto la prolongación de enfrentamientos nacionales y religiosos durante décadas, e incluso siglos. Más adelante analizaremos los conceptos de Boulding en lo que se refiere a la resolución de conflictos.

El trabajo de los investigadores Dollard y Miller (véase el excelente resumen de éste que realizó Patterson, 1973), contribuyó a establecer tres categorías de conflictos; aceptación/aceptación, aceptación/rechazo, y rechazo/rechazo. Boulding, por un lado, se concentra en los atributos de las partes en conflicto, mientras que Dollard y Miller, por el otro, dirigen mayor atención a las opciones de resolución. El conflicto de *aceptación/aceptación* se refiere a aquél en el que ambas opciones para resolver una situación son atractivas por igual, pero mutuamente exclusivas; la persona puede tener sólo una, pero desea las dos. *Aceptación/rechazo* se refiere a conflictos en los cuales la persona desea una opción, pero no debe tenerla por razones que son fuertes por igual. Dollard y Miller opinan que este tipo de conflicto es inherente a casos de represión neurótica. El conflicto surge por el deseo de obtener algo, pero aunado a la necesidad de eludir el tema por ser un asunto temible. Este conflicto conduce a la represión, que es un tipo particular de deformación de la realidad. (Véase Capítulo Cuatro). Los conflictos de *rechazo/rechazo* son causados por la aversión a ambas opciones, teniendo que elegir una de ellas, como por ejemplo el caso de un empleado al que se le da a escoger entre una reducción de 15% a su salario o el traslado a un puesto menos deseable en un lugar inconveniente del país.

Rummel (1976), ofrece un extenso análisis del conflicto. Este autor considera el conflicto como "el choque del poder que se manifiesta en la búsqueda de todas las cosas", o como el conjunto de conducta social, un acontecimiento, o un proceso. Además, define al conflicto como "el proceso de poderes que se encuentran y se equilibran", (pág. 238). Esta definición parece ser la más generalizada, y se aplica de igual manera a las ciencias humanas y naturales. Dado que los mediadores trabajan con personas, vamos a centrarnos en lo que encierra esta definición respecto a los problemas interpersonales.

Rummel hace una diferenciación entre el conflicto latente y el conflicto real, estableciendo tres niveles: (1) potencialidades, (2) disposiciones y poderes y (3)

manifestaciones. Clarifica la segunda categoría más aún, estableciendo tres subcategorías. Define una *estructura de conflictos* como intereses que tienen una tendencia a oponerse de manera recíproca; una *situación de conflictos* se refiere a intereses, aptitudes o poderes opuestos que se activan. El tercer nivel, *conflicto manifiesto*, es el conjunto de conducta específica o acciones -requerimientos, amenazas, asesinatos, terrorismo, agresión armada, guerras-, que indican y abarcan el conflicto. Estas constituyen las acciones que comunican el conflicto, convirtiéndolo en una desavenencia según nuestra definición anterior.

El divorcio es una ilustración de este sistema tripartita, ya que significa de manera inherente una estructura de conflicto en cuanto a que ambas personas avanzan en direcciones opuestas hacia metas separadas. El divorcio puede o no llegar a ser una situación de conflicto según la definición de Rummel; en otras palabras, una situación donde se activa el conflicto. Existen divorcios amistosos. En caso de activarse el conflicto, acciones tales como una amenaza para impedir la custodia o el hecho de que uno de los cónyuges retire todo el dinero de la cuenta de ahorros mancomunada se convertirían en el conflicto manifiesto, de acuerdo con la terminología de Rummel.

El ciclo de vida de un conflicto puede dividirse en cinco fases, según Rummel: (1) el conflicto latente, (2) la iniciación del conflicto, (3) la búsqueda de equilibrio del poder, (4) el equilibrio del poder, y (5) la ruptura del equilibrio. Este ciclo de cinco fases se ilustra en el siguiente ejemplo. En problemas sobre el ambiente, los intereses de la industria maderera con frecuencia difieren de aquellos inclinados a la conservación, y por lo tanto forman una estructura de conflicto (fase 1). Esta estructura de conflicto puede permanecer latente durante muchos años antes de que surja una situación de conflicto, como la venta de amplios derechos madereros colindando en un área de territorio conservado en estado virgen (fase 2). Después de un acontecimiento desencadenante, como el envío de una compañía maderera de su personal a las áreas ecológicas más susceptibles para delimitarlas, los conservacionistas y la compañía entran en conflicto manifiesto. Esta situación de incertidumbre requiere que cada interés opuesto se prepare para la acción. Estos intereses deben equilibrarse a través de medios de coacción, como requerimiento judicial y adjudicación, o a través de métodos no coercitivos de resolución de conflictos, como la mediación (fase 3). Los contendientes deben realizar ajustes a través de uno de estos métodos, con el propósito de resolver el conflicto. Después de alcanzar un punto de equilibrio a través del proceso de resolución de conflicto (fase 4), las condiciones se modifican con el tiempo, y el equilibrio de poder y balance que se habían establecido también cambian. Los mercados madereros pueden declinar, o los partidarios de la conservación de recursos pueden modificar su punto de vista acerca de cuál es el grado de daño que el señalamiento de desmonte ocasiona al área virgen contigua (fase 5).

Rummel considera estas fases como una espiral continua, una hélice, que se pone en movimiento mediante el cambio, pero que se moldea a través del tipo de poder o sociedad (de intercambio, autoritaria, o coercitiva), en el cual se manifies-

ta. Cuando el problema ha atravesado por estas cinco fases, se completa una vuelta de la hélice. Estos cambios en valores y normas pueden afectar la estructura socio-cultural, y, a su vez, pueden producir nuevos conflictos latentes (fase 1), o directamente crear un conflicto manifiesto (fase 2) al actuar como un nuevo acontecimiento desencadenante repitiendo el ciclo. Los estudios empíricos han demostrado que existe cierta validez en su aseveración de que hay tres clases de conflictos manifiestos, cada una de ellas como resultado del sistema de poder que prevalece.

Por lo tanto, la mediación constituye uno de los procesos de búsqueda de equilibrio de poder en las formas no coercitivas, que conduce a ajustes y desemboca en un convenio. El proceso de mediación puede utilizarse en dos momentos distintos de este ciclo de conflicto. Es posible iniciarlo después de que un acontecimiento desencadenante o acción ha impulsado al conflicto hacia el terreno de la manifestación. O bien, puede instituirse cuando las personas participantes están conscientes de una estructura de conflicto o de una situación de conflicto, desviando el avance de ascenso usual, y eliminando la incertidumbre y la necesidad subsecuente de una conducta de conflicto manifiesto como amenazas, negación de derechos, o violencia física. De hecho, el proceso de mediación puede utilizarse para evitar que surja una conducta de conflicto manifiesto.

El agudo trabajo de Rummel establece la etapa conceptual para procesos de resolución de conflicto, como la mediación, y al mismo tiempo explica el alcance del conflicto dentro o entre sociedades y naciones. Aunque dicho trabajo de Rummel es más abstracto que otros citados en este capítulo, proporciona el marco conceptual para la naturaleza conceptual de conflicto. Este autor señala que el deseo de eliminar los tres niveles de conflicto constituye un deseo de que exista un equilibrio homeostático invariable, una realidad paralizada y fija, que indudablemente es rara en el mundo natural, y tal vez incluso indeseable. Es conveniente que los mediadores tengan esta observación en mente, y la recuerden a los participantes. En la mayoría de los casos, los mediadores sólo intentan eliminar la conducta de conflicto manifiesto e incluir la situación de conflicto. La estructura de conflicto en general se enfrenta usando medios políticos, sociales y psicológicos que escapan al alcance del proceso de mediación.

Morton Deutsch (1973) analizó la naturaleza del conflicto y ofrece una conceptualización que puede resultar de especial utilidad en la mediación. Según la terminología de Deutsch, el *conflicto manifiesto* es abierto o explícito, mientras que el *conflicto oculto* es implícito, oculto, o negado. Con frecuencia, el conflicto manifiesto abarca componentes simbólicos del conflicto oculto pero se percibe como «más seguro». Por lo tanto, el conflicto manifiesto entre padre e hijo de lo que concierne a las llaves del automóvil parece más seguro dentro de la discusión, que el conflicto oculto respecto a quién tiene más poder. Las tribus indias pueden sostener discusiones activas sobre las cuotas de pesca del gobierno, mientras que el conflicto oculto abarca el conflicto más fundamental del control y explotación del hombre blanco en lo concerniente a tradiciones de los nativos estadounidenses. Otros han denominado esta dicotomía entre la desavenencia

abierta y el conflicto oculto, como el *problema expuesto* y la *orden del día oculta*, respectivamente.

Los mediadores deben clasificar cuáles son los problemas manifiestos, y cuáles los ocultos, con el objeto de desarrollar opciones y resultados efectivos. Si los convenios alcanzados a través de la mediación se basan únicamente en los conflictos manifiestos, es muy probable que su duración sea corta (véase la Proposición 6, en el Capítulo Uno). No obstante es importante tener en consideración que abordar los conflictos ocultos puede resultar emocionalmente doloroso, con lo que se estimulará el conflicto interno y la conducta defensiva (véase Capítulo Cuatro), a menos de que el enfoque se haga con habilidad.

Deutsch (1973) estableció categorías para los resultados constructivos y destructivos del conflicto: pérdida mutua (pérdida/pérdida); ganancia para uno y pérdida para el otro (pérdida/triunfo); ganancia mutua (triunfo/triunfo). Walton y Mackersie (1965) agregan otros dos resultados: punto muerto y compromiso. La mediación tiene una ventaja relevante sobre otros métodos de resolución de conflictos para obtener resultados constructivos, debido a que fomenta la resolución del conflicto en la forma de ganancia mutua o *triunfo/triunfo*.

Para resumir las definiciones anteriores, consideramos que es útil referirnos al *conflicto* como un conjunto de propósitos, métodos o conductas divergentes. El grado de divergencia determina la seriedad y duración del conflicto, y afecta la probabilidad de una resolución de conflictos exitosa. Los conflictos pueden subdividirse en varios tipos. Pensamos que la descripción que hace Rummel (1976) del proceso de conflicto es la más universal, mientras que las definiciones de Deutsch respecto a los conflictos manifiestos y ocultos parecen ser especialmente útiles para el proceso de mediación.

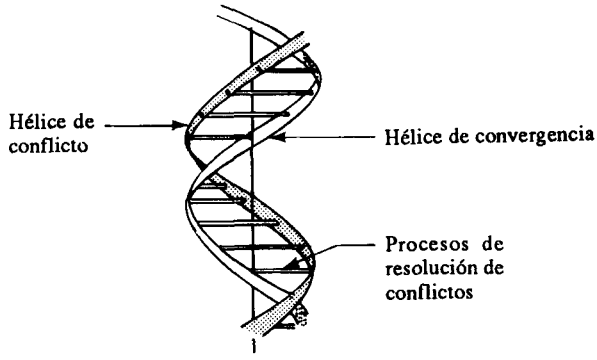
Definimos lo opuesto al conflicto como *convergencia*: los objetivos, procesos, métodos o conducta que crean orden, estabilidad, y unidad de dirección. Una analogía de las ciencias naturales puede resultar de utilidad para comprender la naturaleza de conflicto y convergencia.

La fisión nuclear es la etapa final en conflicto y divergencia; la fisión, la unión de diversos elementos que produce gran energía, es la etapa final en la convergencia. Estas dos fuerzas -divergencia, o conflicto y convergencia o unidad-, pueden considerarse como hélices dobles de entrelazamiento (figura 1).

Por lo tanto, en realidad el esquema de Rummel del proceso de conflicto también puede usarse para describir lo opuesto al conflicto: la convergencia. Al igual que el conflicto, la convergencia puede interpretarse como una tendencia inherente (estructura de convergencia), unidad lograda de intereses, actitudes o poderes (situación de convergencia), y acciones específicas que abarcan la convergencia (convergencia manifiesta). Aunque se ha concedido mucha atención al conflicto, esta formulación de su elemento opuesto, la convergencia, se ve obstaculizada por las nociones simplistas de que la convergencia es paz, y de que la paz es la ausencia de conflicto. La descripción del «ciclo de vida» de la convergencia es un resultado natural del estudio del conflicto y requiere una reflexión mayor. La comprensión del lugar del conflicto y los procesos que promueven

la convergencia -el proceso de mediación es uno de ellos-, es esencial para los mediadores.

Figura 1. La Hélice Doble.



Resolución de conflictos y manejo de conflictos

¿Cuál es la diferencia entre resolución de conflictos y manejo de conflictos? Antes de describir diferentes métodos y procesos, es necesario responder a esta pregunta. Si el conflicto es un conjunto de propósitos, métodos o conductas divergentes, su resolución y manejo constituyen procesos diseñados para realinear dichos propósitos, métodos o conductas.

La *resolución de conflictos* crea un estado de uniformidad o convergencia de propósito o medios; el *manejo de conflictos* únicamente realinea la divergencia, de tal manera que las fuerzas opuestas lo sean en una proporción menor, tanto en distancia como en daño mutuo. El manejo de conflictos no requiere un propósito, método o proceso idéntico, como es el caso de la resolución de conflictos, sino sencillamente aquel que esté suficientemente alineado para permitir una evolución sin obstáculos para las entidades individuales. Si se utiliza la analogía de la hélice doble, tanto la resolución de conflictos como el manejo de conflictos muestran un movimiento directo desde la hélice de conflicto hasta la hélice de convergencia, en la primera de ellas a un mayor grado. De hecho, sería posible afirmar que el término *resolución de conflictos* es erróneo, dado que se le califica para las circunstancias que se desea evitar (conflicto), y no para su meta. Posiblemente, con el tiempo se le conozca como *promoción de convergencia.*

Bouldin (1962, Págs. 308-309), señala que el método de resolución de conflictos más utilizado es el de rechazo, pero el método más extremo es aquel en el cual una de las partes conquista a la otra, con lo que se pone fin al conflicto, mediante coacción o fuerza. Si ninguno de los métodos es adecuado o deseable,

es necesario utilizar la tercera categoría, o resolución procesal. Nuestro uso subsecuente de los términos *resolución de conflictos* y *manejo de conflictos* estarán comprendidos bajo esta categoría de resolución procesal. En consecuencia, haciendo un resumen, tanto resolución de conflictos como manejo de conflictos constituyen términos generales para procesos específicos que logran un equilibrio de poder a través de medios no coercitivos.

Enfoques a la resolución de conflictos

La Tabla 1 muestra los modelos tradicionales de resolución y manejo de conflictos que se usan en nuestras relaciones sociales, comerciales, institucionales, legales, e interpersonales. La adjudicación y el arbitraje requieren un control mínimo de los participantes. Los demás enfoques ofrecen grados de control de los participantes que varían, dependiendo de la metodología, el ambiente y la naturaleza del conflicto.

Adjudicación y arbitraje son los métodos más rígidos y con frecuencia menos satisfactorios de resolución de conflictos para los participantes. Estos procesos operan con base en los siguientes principios lógicos:

1. La persona 1 desea *A*.
2. La persona 2 desea *B*.
3. *A* y *B* son mutuamente excluyentes.
4. Es necesario elegir *A* o *B*.
5. No existen otras opciones.

Las partes en conflicto expresan sus puntos de vista y presentan su evidencia, y el juez o árbitro toma la decisión con base en criterios predeterminados por las propias partes, o por una mayor autoridad (legislación, precedente del caso, costumbre y práctica). Howard (1969) señala que estos procesos constituyen sólo una forma de resolución de conflictos. No obstante, el litigio se ha utilizado en forma tan extensa dentro de nuestra sociedad, que se ha convertido en la norma. El presidente de la Suprema Corte de los Estados Unidos expresó una urgente necesidad de reforma, y de que se desarrollen métodos alternativos de resolución de desavenencias (Burger, 1977); muchos otros (Curran, 1977; Felstiner y Drew, 1978; Sarat y Grossman, 1975), mencionaron los problemas legales y sociales que se derivan del uso de esta forma de resolución de conflictos como primer recurso.

El litigio, la adjudicación y el arbitraje se han usado de manera existosa en sistemas jerárquicos que exigen una aceptación de mayor autoridad, pero parecen ser menos adecuados como primera opción para resolución de conflictos en una sociedad que concede gran valor a la opción individual y la libertad, en la cual las estructuras son más colectivas e igualitarias, y pocas personas o instituciones se aceptan universalmente como merecedoras de tener la autoridad necesaria para imponer decisiones. Más aún, los criterios que se utilizan para tomar la decisión con frecuencia conllevan en sí mismos tantas desavenencias como la

Tabla 1. Procesos de resolución de conflictos

Proceso	*Proveedor (o persona que decide)*	*Secuencia del proceso*
Adjudicación y arbitraje	Juez o árbitro; mayor autoridad	1. Escucha la presentación de cada lado 2. Decide la opción con base en criterios predeterminados (legislación, precedente, justicia, etc.)
Asesoramiento	Asesor o terapeuta; administrador	1. Obtiene armonía 2. Evalúa los problemas reales 3. Aplica estrategia de intervención
Negociación[a]	Abogado o agente; las propias partes	1. Orientación y adopción de una posición 2. Debate 3. Crisis 4. Convenio o desglose final
Solución de problemas[b]	Individuo o funcionario delegado de una organización	1. Identifica el problema 2. Se comunica con las personas adecuadas 3. Desarrolla alternativas 4. Decide sobre la alternativa 5. Realiza la acción 6. Supervisa para garantizar que se lleve a su fin 7. Evalúa efectividad
Mediación	Mediador; tercera parte seleccionada como auxiliar	1. Inicia, estructura, obtiene armonía 2. Descubre hechos, aísla problemas 3. Contribuye a crear alternativas 4. Orienta la negociación y la toma de decisiones 5. Esclarece/redacta un convenio o plan 6. Organiza revisión legal y avance de proceso 7. Disponible para seguimiento, análisis, revisión

[a]Proceso de negociación legal de Williams (1983).
[b]Modelo McMaster (Epstein, Bishop, y Baldwin, 1982).

capacidad del árbitro o juez para evaluar la información. Según indica Deutsch (1973), si las partes no tienen fe en los criterios o en el árbitro, pero se comprometen por el poder que éstos representan, el problema resurgirá con mayores conflictos y desavenencias.

El *asesoramiento* puede usarse como un proceso de manejo de conflictos o resolución de conflictos principalmente para conflictos intrapersonales, aunque algunas terapias aplican asesoramiento también a conflictos interpersonales. El asesoramiento consta de tres pasos básicos: (1) obtener armonía, (2) examinar y evaluar los problemas, y (3) aplicar la intervención apropiada. El asesor debe obtener armonía y proyectar integridad y competencia, de tal manera que el cliente sienta la capacidad de revelarle conflictos dolorosos y discutir conductas que han llegado a ser contraproducentes, incómodas, o socialmente inaceptables. A continuación, el asesor debe evaluar, o ayudar al cliente a evaluar, la diferencia entre el problema expuesto y los verdaderos aspectos emocionales. Finalmente, una vez que los problemas se han identificado, el asesor aplica estrategias de intervención, con el objeto de reducir el conflicto del cliente, y ayudarle a cambiar su conducta.

Este proceso de tres pasos es válido para todas las terapias, pese a las diferencias filosóficas respecto a quién debe evaluar problemas, qué tipo de intervención debe aplicarse, y cuál debe ser la meta o resultado. La Tabla 2 reduce esta terminología, que con frecuencia es confusa, a una fórmula sencilla que muestra el proceso de tres pasos inherentes a cada enfoque de asesoramiento. El siguiente enunciado delinea el curso: "El (la) (problema/situación actual), cuando recibe adecuada(o) (intervención/terapia/tratamiento), conduce a la (el) (meta/resultado/respuesta)".

Tradicionalmente, el asesoramiento se usa cuando los problemas expuestos tienen su origen en el conflicto intrapersonal. Sin embargo, se han integrado a la profesión algunas adaptaciones del modelo de asesoramiento para uso con el conflicto interpersonal, en obras como *Conjoint Family Therapy* (Terapia Familiar Conjunta) (Satir, 1967). En la actualidad, la terapia familiar conjunta se emplea comúnmente para abordar problemas que se originan principalmente entre personas. Usarla para manejo de conflictos o para resolución de conflictos depende de la orientación y meta del asesor.

Numerosos libros sobre administración empresarial, desarrollo de personal, y aspectos administrativos generales, usan esencialmente el mismo modelo para evitar, eliminar o manejar el conflicto interpersonal en el medio de trabajo. Los gerentes "dan asesoramiento" a sus subordinados al poner en práctica el proceso de tres etapas (armonía, evaluación y aplicación). En ese contexto, el asesoramiento se considera un mejor recurso administrativo en las decisiones impuestas, debido a que requieren la interacción directa de las partes en conflicto en la búsqueda de comprensión de sus problemas.

La *negociación* es el enfoque más agudo y variado para la resolución de desavenencias. La negociación de desavenencias no requiere seguir un marco establecido, aunque hay quienes han estudiado de manera sistemática el proce-

Tabla 2. Modelos básicos de asesoramiento.

Modelo de asesoramiento	*Situación/problema actual*	*Intervención/ Terapia/ Tratamiento*	*Respuesta Meta/resultado*
Médico	Diagnóstico	Tratamiento	Cura/estabilización
Modificación de conducta	Conducta que debe promoverse o detenerse	Plan de refuerzo/ extinción	Cambio de conducta
Teorías de conflicto	Conflicto	Solución de problemas	Resolución de conflictos
(Neo) Freudiano	Control del id	Psicoanálisis	Control del ego
Análisis transaccional	Reacción de los hijos/ padres	Conciencia	Reacción adulta
Fenomenológico	Discontinuidad	Ambiente	Autorrealización
De percepción	Percepción indebida	Aprendizaje/ indicaciones	Percepción adecuada
Trabajo social	Desajuste	Servicios	Orden social

so (Williams, 1983). Con frecuencia se le persigue a través del uso de nombrar representantes por nombramiento, como abogados.

La mayoría de los autores equipara la negociación con una transacción; es decir, el intercambio de una cosa por otra (Bellow y Moulton, 1981).

Williams (1983) observó que las negociaciones entre representantes legales siguen de manera predecible el patrón de cuatro etapas definido en la Tabla 1. Más que otra cosa, las negociaciones comprenden la formulación de posiciones opuestas, y el logro de la posición de uno de los negociadores necesariamente significa la derrota del logro del otro. Negociar para conseguir una posición a expensas de otro constituye una función de poder percibido; transacción de tácticas, y una orientación de crisis. El concepto de la negociación como un juego competitivo, de adversario, de suma cero, que requiere considerables habilidades de juego y de manipulación, ha sido una norma de los textos profesionales (Illich, 1973), al igual que los libros populares *Me Decade*, que revelan la forma de obtener lo que se desea, valiéndose de lo que sea, en cualquier conflicto de la vida.

En épocas más recientes, los libros tanto populares como profesionales sobre negociación han hecho hincapié en el modelo cooperativo que persigue beneficios mutuos a través de la conciliación constructiva de desavenencias. Estos libros también hacen mención al análisis de triunfo/triunfo de Deutsch. El aspec-

to más útil y conciso de los nuevos trabajos sobre negociación de triunfo/triunfo emana de la experiencia del Harvard Negotiation Project. Roger Fischer y William Ury, en el libro que fue éxito nacional de ventas, *Getting to Yes* (1983), aconsejan terminantemente a los negociadores que no hagan transacciones sobre su posición. El método que ofrecen para una negociación exitosa aporta un enfoque de cuatro partes basado en estas afirmaciones simples:

- Desligue a las personas del problema.
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Invente opciones para beneficio mutuo.
- Insista en criterios objetivos.

Desde luego, expresar estas cuatro máximas es más fácil que llevarlas a la práctica en una desavenencia. Uno de los papeles de un mediador es ayudar a las partes a evitar la transacción de posiciones y orientar las negociaciones hacia una resolución de beneficio mutuo para lo cual el poder por sí solo no constituye el criterio. En el siguiente capítulo se hará una mayor exposición respecto al uso de métodos de negociación de triunfo/triunfo, como base del proceso de mediación.

La *solución de problemas* es un proceso que puede utilizarse en forma aislada o con otros métodos de resolución de conflictos. El modelo McMaster de funcionamiento familiar (Epstein, Bishop, y Baldwin, 1982), explica la forma en que las familias pueden emprender la solución de problemas en grupo para continuar funcionando. El modelo McMaster define dos categorías de problemas y formula una secuencia para solucionarlos: Esta secuencia no se limita al funcionamiento familiar; se aplica a todas las situaciones de solución de problemas. Los problemas *instrumentales* se relacionan con problemas "mecánicos" que comprenden el suministro de materiales necesarios, como alimentos, dinero, tiempo, y aspectos relacionados. Los problemas *afectivos* tienen que ver con sentimientos. La solución de problemas afectivos se considera como una secuencia de siete pasos que puede aplicarse a ambas categorías de problemas (Epstein, Bishop, y Baldwin, 1982, pág. 119-122):

1. Identificar el problema.
2. Comunicar el problema a las personas adecuadas.
3. Desarrollar de un conjunto de soluciones alternativas.
4. Decidir hacia una de las alternativas.
5. Puesta en marcha de llevar a la práctica la acción.
6. Vigilar para asegurarse de que la acción se lleva a cabo.
7. Evaluar la efectividad del proceso de solución de problemas.

Este modelo es similar al proceso de mediación, pero puede ser utilizado por individuos o grupos para solucionar problemas sin colaboradores o ayudantes externos. No obstante, no todas las personas o grupos son capaces de usar el proceso de solución de problemas señalado anteriormente. La mediación incorpo-

ra muchas de las mismas etapas, pero tiene la ventaja de ser auxiliada por una tercera parte neutral que no es miembro del grupo, y por lo tanto puede dirigir todo el proceso.

Hayes (1981) analizó de manera más extensa el proceso de solución de problemas, y llegó a la conclusión de que contiene cuatro métodos generales: (1) métodos de tanteo, (2) métodos de proximidad, (3) métodos de fraccionalización (4) métodos basados en el conocimiento. Los métodos de *tanteo* pueden tener un carácter, ya sea ciego o sistemático, pero ambos enfoques resultan insatisfactorios para algunos problemas. Los métodos de *proximidad* se basan en la pregunta, "¿Cuál es el caso que puede acercarme a la meta?" Hayes describe dos métodos de proximidad, el de *escalamiento de colina* y el análisis *medios-fin*, los cuales se prestan en ambos casos a programas de computación o subrutinas para la solución de problemas.

Los métodos de *fraccionamiento* incluyen submetas para orientar al solucionador del problema en lo referente a las desviaciones. Los mediadores pueden utilizar esta táctica con frecuencia para facilitar la solución de problemas con sus participantes. La idea es tomar una situación compleja, como una desavenencia sobre el ambiente o un divorcio, y desglosarla en submetas que conduzcan a los participantes a aproximarse a la meta general. Por lo tanto, si la meta general de una pareja es un reparto amistoso y justo, cada uno de los aspectos referentes a custodia de los hijos, visitas, división de bienes, y planeación financiera, puede relacionarse con el criterio de "justo y amigable". Si la meta general es preservar el esplendor de un área, como la de Columbia River George, las decisiones acerca de cada punto -derechos de pesca, turismo, asentamientos humanos y delimitación de zona, zonas recreativas, derechos de navegación-, deben estar ligados al criterio original: preservación de un área con un paisaje único. Los métodos de solución de problemas *basados en el conocimiento* se clasificaron adicionalmente en cuatro áreas: Aprendizaje, búsqueda de problemas relacionados, igualamiento de patrones, y algoritmos (procedimientos de rutina que conducen a soluciones correctas, como por ejemplo división no abreviada).

El proceso final aquí expuesto, la *mediación*, se aborda en ese libro como un proceso de resolución de conflictos de siete etapas:

1. Inicial; creación de confianza y estructura.
2. Localización de hechos y aislamiento de problemas.
3. Creación de opciones y alternativas.
4. Negociación y toma de decisiones.
5. Esclarecimiento y relación de un plan.
6. Revisión legal y procesamiento.
7. Puesta en práctica, análisis y revisión.

Nuestro modelo de siete etapas está concebido como un "megaproceso" que puede sentar las bases para la mediación en todas las situaciones. Cada etapa se

compone de tareas separadas, pero no todas las etapas se llevan a término en cada caso. Otros autores definen un proceso de mediación similar, pero dividen las etapas en forma diferente o utilizan clasificaciones distintas. En el siguiente capítulo, se ilustra nuestro proceso de siete etapas y se señalan técnicas y papeles específicos para el mediador. Otros procesos de resolución de conflictos -como rechazo, legislación, oferta y demanda de mercado, boicots, violencia, coerción, mandato dictatorial, desobediencia civil, y estrategias de obtención de paz o de mantenimiento de la paz-, son inconexos e importantes, pero fuera del alcance de este libro.

Comparación de alternativas

En este punto resulta de utilidad comparar el proceso de mediación de siete etapas descrito, con el proceso de asesoramiento/terapia y el proceso de adjudicación. La tabla 3 compara estos tres enfoques a la resolución de conflictos: servicios legales tradicionales, mediación, y asesoramiento/terapia. La mediación no tiene la misma meta que el asesoramiento y la terapia. La meta principal de la mediación es crear un conjunto de convenios que van a orientar las acciones futuras y las consecuencias entre los participantes. Su otra meta es reducir los efectos negativos del conflicto, mejorando la comunicación y destacando las habilidades de negociación. La meta del asesoramiento y la terapia es cambiar ciertas conductas o percepciones. Aunque algunos enfoques de asesoramiento pueden comprender "contratos conductuales", por lo general no se trata de un contrato escrito y desde luego no obliga legalmente al cliente, como puede hacerlo un convenio firmado o un plan de mediación.

Sheila Kessler (1979), sugirió que los counselors R.T. se están convirtiendo en mediadores, aunque muchos asesores no están conscientes del proceso de mediación, y de la forma en que difiere del counseling R.T. Muchos asesores y terapeutas no trabajan con problemas interpersonales, sino que consideran su papel únicamente como vinculado con la "causa" de los problemas: los conflictos intrapersonales subyacentes. Pese a que la mayoría de los asesores no trabajan con clientes en forma simultánea, en tanto que la mediación requiere por lo menos dos participantes, los asesores pueden usar la mediación como la segunda acción de su proceso de tres pasos, y han recibido capacitación sobre las técnicas de mediación.

La suposición básica del asesoramiento, puede expresarse como sigue: *si* el asesor y el cliente han desarrollado una relación suficiente de confianza, y *si* el asesor evaluó en forma precisa el problema real, y *si* los problemas del cliente se ajustan al estilo del asesor, y *si* el asesor aplica la intervención en forma correcta, es posible resolver los problemas del cliente. Estas suposiciones atribuyen la responsabilidad de éxito o fracaso principalmente al asesor; en el proceso de mediación, por el contrario, el éxito o fracaso reside principalmente en los participantes.

Tabla 3. Comparación de tres servicios de resolución de conflictos

	Servicios legales	*Mediación*	*Asesoramiento/terapia*
Suposición Básica	La justicia y los intereses individuales encuentran su mejor respuesta a través del proceso de adversario, en el cual los representantes legales negocian o comprueban la validez de los intereses de su cliente ante un juez o funcionario de audiencias con poder para decidir	La igualdad y los intereses conjuntos encuentran su mejor respuesta a través de técnicas cooperativas de resolución de conflictos y negociación orientada que redundan en el grado máximo de individualización y autodeterminación.	El bienestar del cliente, individuo, o grupo, encuentra su mejor respuesta a través del diagnóstico y el tratamiento aplicados por un terapeuta profesional; se utilizan variaciones del modelo médico en este diagnóstico y tratamiento.
Clientes atendidos	Individuos o grupo sin intereses en conflicto.	Todas las partes en conflicto.	Cónyuges, padres e hijos, otros miembros de la familia, pequeños grupos. Determinado por el diagnóstico del terapeuta, la teoría, y la disponibilidad de los clientes.
Objetivos habituales	Elevación al máximo y protección de los intereses del cliente.	Creación y selección de las opciones del cliente, cooperación continua, e independencia de ayuda profesional.	Rehabilitación y conciliación de las relaciones individuales y familiares, o de grupo.
Estrategias	Desarrollo de estrategias de negociación, de tal manera que el cliente obtenga beneficios máximos, pérdidas mínimas. Asimismo, comprende información legal, consejo sobre ciertas áreas de finanzas, envío de clientes a otros profesionales, según lo necesario.	Desarrollo de estrategias de negociación, de tal manera que el cliente obtenga beneficios máximos, pérdidas mínimas. Asimismo, comprende información legal, consejo sobre ciertas áreas de finanzas, envío de clientes a otros profesionales, según lo necesario. Desarrollo de comunicación interpersonal entre clientes; equilibrio de los intereses y necesidades de todas las partes; sugerencia de alternativas; desarrollo de un equilibrio de poder y legitimidad entre las partes; búsqueda de pérdidas mínimas para todas las partes; envío de clientes a otros profesionales, según lo necesario.	Desarrollo de modalidades de tratamiento, como terapia individual, terapia de grupo, terapia familiar; envío de clientes a otros profesionales, según lo necesario.

Fuente: Adaptado de Kroopman y Hunt (1982).

Además, la mediación sostiene la política de mínima intervención del Estado en conflictos personales. El argumento sobre esta intervención mínima del Estado se basa no sólo en razones económicas, sino también en el valor que se concede a la autonomía personal. Cuando es posible evitar el litigio u otros procedimientos de adversario, el ahorro para el público y las partes puede ser considerable. La mediación se realiza en privado en la mayoría de los casos, de tal manera que los asuntos privados pueden discutirse libremente sin la preocupación de que dicha discusión forme parte de un registro público, como ocurre en la adjudicación. Además, la mediación suele ser más rápida que la adjudicación. Sin embargo, la principal ventaja de la mediación, comparada con la adjudicación, no es de economía o de tiempo. El beneficio más sobresaliente es la autodeterminación.

Las partes supuestamente tienen la capacidad, autoridad y responsabilidad para determinar en forma consensual lo que es mejor para ellos mismos, a través del proceso de mediación. En la mediación, se alienta a las personas a evaluar y satisfacer sus propias necesidades, y a resolver sus conflictos con responsabilidad, sin paternalismo profesional o interferencia del estado.

Una de las funciones más nobles de la ley es servir como un modelo de lo que se espera. Los procedimientos de adjudicación, en lugar de ofrecer modelos, con mucha frecuencia se utilizan como coacción para reemplazar la autodeterminación sin evidencia de que las partes hayan sido motivadas y auxiliadas para resolver sus diferencias. La ley debe establecer como premisa la expectativa de que las personas no van a ceder a un abogado o juez la responsabilidad de decidir lo que es justo. En consecuencia, el uso de la mediación para facilitar la resolución de conflictos y alentar la autodeterminación fortalece los valores democráticos y resalta la dignidad de quienes están en conflicto.

El sistema legal no tiene la capacidad de supervisar las frágiles y complejas relaciones interpersonales entre miembros de una familia, padres y maestros, caseros e inquilinos, vecinos y otros, que pueden continuar después de resolver su desavenencia inmediata. Una vez que los abogados y los jueces se inmiscuyen en el papel de toma de decisiones entre las partes en conflicto, es menos probable que los contendientes actúen con independencia en el futuro; promoviendo, en consecuencia, un mayor compromiso profesional y falta de cooperación individual con órdenes impuestas. Por definición, un convenio consensual, se haya alcanzado a través de mediación o negociación, refleja las propias preferencias de las partes, y resulta más aceptable y duradero que aquél impuesto por un tribunal. Dado que los participantes en la mediación formulan su propio convenio y confieren una carga emocional a su éxito, es más probable que se adhieran a sus términos que a los de otro negociado u ordenado por terceros. La mediación es particularmente ventajosa cuando se trata de conflictos entre quienes deben continuar teniendo contacto, como es el caso de personas que intervienen en desavenencias familiares y divorcio. El contacto continuo sobre conflictos no resueltos puede producir contiendas postdivorcio en el tribunal que sobrepasan la intensidad de la desavenencia inicial.

Los mediadores pueden facilitar el orden privado, o los resultados sobre negociación, entre contendientes al ayudarlos a obtener información sobre normas y principios legales aplicables, así como el resultado probable en el tribunal en caso de litigio. Mnookin y Kornhauser (1979), al desarrollar el tema de orden privado, señalaron que un cliente racional seguramente desea una evaluación precisa de los costos de modelos alternativos de conciliación de desavenencias. Una evaluación mutua de las alternativas durante el proceso de mediación contribuye a garantizar un resultado justo y racional. La mediación, además, puede instruir a los participantes acerca de las necesidades recíprocas, y proporcionar un modelo personalizado de resolución de desavenencias, tanto para ese momento como para el futuro. En dichas situaciones, la mediación puede enseñar a los participantes a trabajar de manera conjunta, aislar los problemas cruciales, y a darse cuenta de que la cooperación puede redundar en su ventaja mutua.

Sugerencia de lecturas

The Nature of Conflict

Conflict and Conflict Management. J. S. Himes. Athens: University of Georgia Press, 1980.

Explica el significado del manejo de conflictos.

Conflict Resolution Through Communication. F. Jandt (Ed.). Nueva York: Harper & Row, 1973.

Una excelente colección de lecturas que comprenden la naturaleza del conflicto, y el alcance y aplicación de los métodos de resolución de conflictos.

The Resolution of Conflict. M. Deutsch. New Haven: Yale University Press, 1973.

Un sucinto y agudo análisis del conflicto, y los principios necesarios para la resolución constructiva de desavenencias. Trabajo de conveniente lectura.

Understanding Conflict and War. Vols. 1 y 2. R. J. Rummel. Nueva York: Wiley, 1976.

Un tratado erudito, pero claro, que cubre todos los aspectos del conflicto y su manifestación en los tres tipos básicos de sociedad.

Approaches to Conflict Resolution

The Complete Problem Solver. J. Hayes. Philadelphia: Franklin Institute Press, 1981.

Un compendio de las diferentes categorías de solución de problemas.

Fundamentals of Negotiating. G. I. Nierenberg. Nueva York: Hawthorn Books, 1973.

Un panorama general de las habilidades y suposiciones necesarias para negociar; ofrece numerosas aplicaciones.

Getting to Yes. R. Fisher y W. Ury. Nueva York: Penguin Books, 1983.

Una estrategia abierta, de paso por paso, para la negociación constructiva, basada en estudios realizados en el Harvard Negotiation Project.

The Process Is the Punishment: Handling Cases in a Lower Criminal Court. M. M. Feeley. Nueva York: Russell Sage Foundation, 1979.

Un argumento persuasivo que revela los aspectos inadecuados del proceso de litigio/adjudicación de la resolución de conflictos.

Theories of Counseling and Psychotherapy. (2a. ed.) C. H. Patterson. Nueva York: Harper & Row, 1973.

Una descripción concisa pero completa de los principales modelos de asesoramiento y terapia actualmente en vigor.

3

Etapas del proceso de mediación

En el capítulo dos describimos la mediación como un proceso de siete etapas. En este capítulo, se presenta cada etapa de acuerdo con sus metas y tareas, la metodología que, según nuestra opinión, resulta de mayor utilidad para llevar a cabo dichas tareas, y el papel general del mediador durante cada fase. Aunque consideramos que las tareas de cada etapa forman parte de un proceso general de mediación, sabemos que es probable que la conclusión de cada etapa no sea factible o adecuada en todas las situaciones. Las diferencias respecto al papel del mediador y a la metodología reflejan nuestras propias experiencias colectivas al prestar servicios de mediación. La metodología y los pasos que presentamos constituyen *nuestro* estilo de mediación. A pesar de que recomendamos este enfoque como punto de partida, alentamos a los mediadores a desarrollar estilos personales compatibles con sus propios antecedentes, personalidades y capacitación únicos.

Etapa 1: Introducción-creación de estructura y confianza

La etapa 1, o introducción, es vital para el establecimiento de una relación que va a facilitar el resto del proceso de mediación. El mediador debe proporcionar la estructura inicial, obtener la confianza y cooperación de los participantes, y fomentar su participación activa en el proceso.

Los mediadores comienzan a intervenir en una desavenencia por referencia o por opción directa de los participantes. En ocasiones, éstos pueden aceptar la mediación sólo para evitar consecuencias negativas, como el litigio, y responder a la Etapa 1 con resistencia. La forma en que se inicia el proceso de mediación determina la cantidad de esfuerzo que requerirá el mediador para crear entendimiento y aceptación de la mediación. Una tarea importante de la etapa 1 es

evaluar las actitudes de los participantes acerca de la mediación, así como su disposición hacia el proceso.

Además de las introducciones y los criterios de revisión, esta etapa se utiliza para recabar información pertinente sobre las percepciones del conflicto que tienen los participantes, sus metas y expectativas, y la situación de conflicto. Durante esta etapa, es necesario reunir información esencial:

- La motivación de los participantes para usar la mediación
- Los antecedentes inmediatos, y los acontecimientos que dieron lugar al conflicto.
- Los estilos de los participantes en cuanto a interacción y comunicación
- El estado emocional actual de los participantes
- Las medidas para procesos legales y la intervención de otros participantes
- El problema que se plantea en oposición al orden del día oculto
- La protección inmediata y aspectos de seguridad para cada participante y sus dependientes.

La secuencia que muestra la tabla 4 contribuye a generar esta información, y sirve como guía al mediador para facilitar la sesión inicial. No todos los pasos que aquí se presentan deberán seguirse en cada caso. El orden de los pasos en todas las etapas debe permanecer flexible para ajustarse a las dinámicas de cada caso. Estos difieren uno del otro, y el proceso de mediación no debe ser rígido. El proceso debe adaptarse según lo necesario. Es preciso observar que los criterios, los convenios de empleo y los pliegos de trabajo constituyen herramientas opcionales que pueden o no resultar necesarias en los ámbitos de la mediación. Estos, así como la confirmación de los datos de casos (paso 3), dependen de ciertos factores en el contenido del contexto de la mediación.

En nuestras *introducciones* (paso 1), preferimos evitar las conversaciones triviales. Preferimos que los participantes determinen donde sentarse, en sillas individuales o en sofás, dispuestos en semicírculo, u otra área de conversación; en el extremo, cerca de una pequeña mesa o escritorio, está la silla del mediador. Los asientos elegidos por los participantes pueden representar un valioso indicio no verbal acerca de sus relaciones y actitudes. La ubicación de la silla del mediador y la distancia entre éste y cada participante puede usarse para indicar su posición neutral. Es necesario tomar en cuenta tres aspectos en todos los ambientes físicos para la mediación: comodidad, comunicación, y control (Neighborhood Justice Center of Atlanta, 1982). Es probable que participantes adicionales como cónyuges, amigos, juristas, abogados, intérpretes y profesionales relacionados deban asistir a la sesiones de mediación por conveniencia para la toma de decisiones, o debido a requerimientos legales. A estos participantes se les debe atender de inmediato; de ser posible, antes de que comience la verdadera sesión. Dentro de la mediación, es preciso desarrollar políticas referentes a la presencia de otras personas en las sesiones (véase Capítulo 6).

Tabla 4. Los ocho pasos de la etapa 1.

Paso	*Datos obtenidos*
1. Presentación breve y acomodo en los asientos.	Impresiones no verbales
2. Declaración preliminar del mediador (que se repite cuando un participante llega tarde).	Estado emocional actual de los participantes; procesos legales.
3. Confirmación de los datos del caso.	Antecedentes inmediatos y acontecimientos que ocasionaron los hechos; intervención de abogados, consejeros; aspectos sobre seguridad.
4. Cesión de la palabra al participante.	Estilos de interacción y comunicación; etapas emocionales.
5. Discusión de las expectativas.	El problema manifiesto vs. orden del día o conflictos ocultos.
6. Criterios de revisión.	Estilos de interacción; estados emocionales.
7. Revisión y firma del convenio de empleo y los honorarios.	Motivación de los participantes.
8. Discusión de los pliegos de trabajo.	Aspectos inmediatos sobre seguridad.

El segundo paso comienza con una *declaración preliminar* (véase capítulo 5), que delinea los papeles, tanto del mediador como de los participantes, y recompensa a los participantes por haber tomado la arriesgada decisión de acudir a la sesión. Si uno de los participantes llega más tarde que el otro, se le comunica en forma resumida todo lo que se ha dicho al otro participante, sin importar qué tan redundante esto puede ser para aquellos que llegaron más temprano. Para quienes estaban presentes desde el principio, este resumen recapitula material que puede haberse omitido por el estado de inquietud; asimismo, confirma, a través de la conducta, la escrupulosa neutralidad que el mediador debe mantener. Esto pone de manifiesto, que lo que se informa a un participante será comunicado a todos los demás.

El siguiente paso es *confirmar los datos de caso* -todo aquello que el mediador sabe acerca de los participantes y su situación- ante todos los presentes. (Véase el Capítulo Cinco sobre descripción de técnicas.) Esta revisión tiene el mismo propósito que la repetición para quienes llegaron tarde: confirma mediante acciones que el mediador no está guardando secretos. La información debe ser la misma que aquella recabada en la hoja de informes iniciales, y pasará a formar

parte del expediente de caso. (Véase el Capítulo Cinco para una mayor exposición del manejo de datos.)

El siguiente paso es dar *la palabra* al participante; una señal definitiva por parte del mediador, generalmente verbal, que indica la necesidad de que la persona asuma una parte activa de la comunicación. Por ejemplo: "Debe ser difícil abrirse después de todos los problemas, pero por favor intente decirnos sus puntos de vista". Con frecuencia resulta mejor alentar al participante más pasivo, o a aquél que está más perturbado. De esta manera, se impulsa al más pasivo a convertirse en un verdadero participante; al más perturbado se le proporciona una forma legítima de exteriorizar sentimientos de ira, ansiedad, desesperación, y deseos de venganza. La cesión de la palabra muestra la disposición del mediador de hacer frente abiertamente a las tendencias emocionales más importantes, y pone de manifiesto una verdadera imagen de las interacciones. Es indispensable no sólo alentar dicha participación, sino también recompensarla de manera verbal, puesto que expresar sentimientos personales profundos es arriesgado y amenazador para los participantes. Frases como, "gracias por compartir algunos aspectos importantes que le preocupan", constituyen una recompensa. Tenemos la certeza de que esta posición abierta reduce toda tendencia hacia una conducta pasiva-agresiva, que podría menoscabar negociaciones posteriores.

Otra técnica que puede ser de utilidad en ciertos casos, es contar con un protocolo. El demandante (aquel que ha traído los problemas a la mediación, el que está buscando resolución, o simplemente el que entró en contacto con usted inicialmente), tiene el primer lugar en todos los tratos, como política general, seguido por el demandado (Neighborhood Justice Center of Atlanta, 1982). Los términos *demandante* y *demandado* provienen de la perspectiva legal de un adversario, y son más adecuados en algunos ambientes que en otros. No obstante, la terminología sin duda contribuye a recordar al mediador que, con frecuencia, los participantes optan por la mediación después de haberse situado en estas posiciones de adversario. Asimismo, les recuerda a los mediadores que es necesario abordar las preocupaciones de la persona que recurrió a la mediación al llegar a la etapa final del proceso de mediación.

La *discusión de expectativas o posiciones* tiende a exponer el orden del día oculto, o los "témpanos de hielo flotante"; es decir, conflictos que los participantes reconocen muy escasamente. A través de preguntas abiertas e intervalos de silencio, el mediador puede facilitar la discusión y, al mismo tiempo, mantener el control y la expresión de reconocimiento y aliento al intervenir con interpretaciones y síntesis. La mayor parte de la conversación debe estar a cargo de los participantes, quienes con frecuencia se exasperan ante las percepciones de uno y otro. Es en este punto de la sesión cuando el nivel emocional suele comenzar a elevarse. El mediador puede permitir que cada participante "explique su versión de los hechos", mientras él mismo y el otro participante escuchan en silencio, o bien cada uno de los participantes puede explicar la situación al mediador, y éste hacer las preguntas pertinentes. Es mejor permitir que la narración de los acontecimientos sea ininterrumpida cuando los participantes están abiertamente

indignados, verbalmente agresivos, e incluso explosivos. En los casos en que ambos participantes están ejerciendo control sobre sus reacciones, interrumpir es el mejor procedimiento. Estos dos estilos permiten que los participantes escuchen los puntos de vista mutuos respecto a los problemas.

El siguiente paso, *la revisión de los criterios de mediación*, contribuye a calmar la tensión; esto se debe en parte a que existe una interrupción en la secuencia, y, por otro lado, a que nuevamente constituye un recordatorio para los participantes en cuanto a que no se les va a *permitir* que pierdan el control, a pesar de sus fuertes emociones. Esta etapa define expectativas explícitas. Los participantes pueden contar con un momento de respiro en sus emociones, de ansiedad inicial, mientras el mediador se ocupa de explicar la estructura. Algunos mediadores utilizan criterios de mediación individuales, mientras que otros incorporan los criterios en el contrato del empleo. Ambos métodos son aceptables, siempre y cuando el mediador analice los criterios con los participantes para verificar que están claros y son aceptables. Es importante en este momento hacer hincapié en la inclinación natural de los participantes a sentirse desalentados o desinteresados en proseguir con la mediación y los puntos críticos del proceso. Durante el análisis de los criterios, manifestamos la legitimidad de esta tendencia natural a defenderse del dolor, pero señalamos que las defensas de esta naturaleza tienen consecuencias negativas y pueden eludirse. A continuación aparecen algunos ejemplos de consecuencias especialmente estipuladas: las demoras graves tienen una sanción financiera; el abandono de la mediación requiere una declaración escrita; el incumplimiento de alguno de los criterios dará como resultado una *dificultad insuperable* y que el mediador dé por terminada la sesión.

Los criterios del contrato de empleo deben definir si los participantes tendrán el derecho de hablar con el mediador en forma individual.

Aunque las sesiones individuales constituyen una práctica común en la mediación sobre aspectos del ambiente, laborales, comerciales y de crisis, son menos frecuentes en la mediación familiar. Una junta política individual puede representar una técnica de mediación efectiva, pero indudablemente plantea consideraciones éticas importantes, como lo señala el capítulo seis. Algunos mediadores alientan a los participantes a hablar con ellos de manera individual, si se sienten descorazonados o desean concluir la mediación. Esto proporciona al mediador una oportunidad de discutir preocupaciones de manera privada, obtener una mayor comprensión de los conflictos inherentes, y de proporcionar aliento sin sentirse inhibidos. No obstante, los criterios deben definir que, en la siguiente sesión de mediación, se va a comunicar al otro participante lo que ocurrió en la conversación individual, con una explicación del contenido general.

En este paso, es conveniente discutir otros problemas que comprende la categoría de definición de criterios: (1) revelación de informaciones dentro de la mediación (descubrimiento), (2) respeto a los tratos confidenciales, (3) honorarios y forma de pago, (4) duración de las sesiones, (5) forma en que el mediador va a actuar en caso de que los participantes se sientan incapacitados para tomar una decisión en una etapa posterior del proceso, (6) previsión para medidas y

procesos legales, (7) análisis y revisión, y (8) conclusión. El recurso B, que aparece al final de este libro, presenta una serie de muestras de criterios de mediación.

El siguiente paso, *la firma del contrato de prestación de servicio*, constituye un método abierto para que los participantes lleguen a un compromiso cognoscitivo, aunque no emocional, para con la mediación; asimismo, es una necesidad legal para el mediador. Si éste ha sido competente hasta este momento, los participantes contarán con la información suficiente respecto al proceso (y con el alivio emocional), para sentirse bien acerca de la mediación. Sin embargo, muchos expresan sus dudas y temores en este punto ("voy a firmarlo, pero no tengo la seguridad de que sea lo adecuado para nosotros"), y el mediador debe reconocer la ambivalencia expresada y el carácter reversible de este compromiso, en caso de que la mediación no funcione. A continuación se describe un caso de mediación de divorcio hipotético, que presenta la secuencia del proceso que hemos descrito.

Cuando la esposa llamó al servicio de mediación para solicitar información, dijo que deseaba evitar una escena desagradable en los tribunales, que pudiera afectar más a sus dos hijos, de diez y siete años de edad, pero que no estaba segura de que su esposo estuviera dispuesto a intervenir en un proceso de mediación. Manifestó dudas en cuanto a entender la mediación, pero dijo que ya un consejero le había explicado el concepto y le había sugerido recurrir a ella. En su opinión, su esposo tomaría en cuenta que el costo de la mediación era menor, ya que ambos estaban resintiendo el problema financiero de comenzar a llevar dos presupuestos familiares bajo el mismo ingreso, y tendrían que echar mano a sus ahorros para contratar a un abogado y sufragar el proceso de divorcio. Solicitó una cita para la primera sesión de mediación, una semana después de haberse puesto en contacto con el mediador. Advirtió que, aunque su esposo deseaba la custodia exclusiva de sus hijos, ella estaba dispuesta a luchar para evitarlo.

Los participantes llegaron a la primera sesión en automóviles separados, ella un poco antes que su esposo. Aparentemente, el tono de ella era muy sociable, y su tonto de voz muy profesional. Cuando el esposo llegó, se mostró muy reservado, tomó asiento y permaneció en actitud defensiva. Parecía transmitir indignación y resentimiento.

El mediador, que en este caso era una mujer, era la persona ideal para atenderlo, ya que el hombre obviamente se encontraba a la defensiva y no intervino en forma directa para solicitar la mediación. Su aceptación tácita contradecía sus verdaderos sentimientos de indignación, resentimiento y frustración. Automáticamente podía haber supuesto que la mediadora estaría de parte de los intereses de su esposa, bien por ser del mismo sexo, o debido a que ambas se habían puesto de acuerdo respecto a la reunión. El diálogo que tuvo lugar, fue:

Fase preliminar

Mediadora: . . . Ah, aquí está él. Hola, Joe. Por favor entre y siéntese. [Señalando una silla.] Mientras lo esperábamos, Charlene me dio los domicilios

y números de teléfono de ambos, y estábamos conversando respecto a algunos detalles importantes para quienes van a iniciarse en la mediación. [*Repite las declaraciones preliminares.*]

Confirmación de datos

Deseo verificar algunos datos que Charlene me dio cuando se comunicó para hacer esta cita. [*Se vuelve hacia Joe, y se dirige a él.*] Entiendo que ustedes están viviendo separados en sus respectivos departamentos, y que tienen dos hijos, varones, de siete y diez años de edad. [*Silencio.*]

Joe: Si, así es. Los niños habían permanecido conmigo hasta esta semana, y ahora están con su madre.

Mediadora: Joe, ¿me puede decir cuánto tiempo hace que se fue a vivir por su cuenta?

Joe: Bueno, creo que, yo diría que, alrededor de [*dirige una mirada rápida a Charlene*]. . . hace casi dos meses.
[*Charlene hace un breve gesto de afirmación, con la cabeza baja y mirando hacia otra parte.*]

Mediadora: ¿Los niños han estado con usted la mayor parte del tiempo?

Joe: Sí

Mediadora: Charlene me dice que ha estado viendo a un consejero en Metropolitan, en busca de ayuda durante este período difícil, y que ahí se enteró de la mediación y quizo hacer el intento. Supongo que ustedes han hablado muy poco a este respecto. [*Dirige la mirada a ambos para obtener confirmación no verbal.*] Charlene [*ésta voltea*], ¿me puede decir qué es lo que sabe respecto a la mediación, y por qué desea intentar este procedimiento?

Charlene: Bueno, simplemente creo que contamos con poco dinero, y que tal vez esto sea menos costoso que un pleito en los tribunales, cubriendo honorarios de abogados y otros gastos. . .

Mediadora: Sí, eso es lo que me dijo por teléfono, y también que le gustaría evitar que los niños sufrieran mayores tristezas y tensiones.

Charlene: Sí es verdad. [*Baja la mirada.*]

Cesión de la palabra (diálogo de orientación)

Mediadora: ¿Cuál es su opinión, Joe? Dígame lo que espera de la mediación.

Joe: Yo no espero nada. Ella me dijo que, si yo no asistía, ella pelearía por la custodia exclusiva de los niños. Por eso accedí a intentarlo de esta forma. Sin embargo, estoy preparado para acudir a los tribunales, contratar abogados, y hacer todo lo necesario para asegurarme de obtener la custodia. ¡No voy a perder a mis hijos simplemente porque *ella* desea abandonar el matrimonio! Hablé con un abogado, y

él me dijo que yo tenía grandes posibilidades de obtener la custodia, en caso de que aquí no aclaráramos nada, así que tengo mucha confianza.

Charlene: [*Revolviéndose en la silla, y mostrando otros indicios de creciente tensión y disgusto.*] ¡Tú *sabes* que eso los lastimaría! ¡Ellos no deben pasar por eso!

Intervención para aliviar la tensión

Mediadora: Bueno, me doy cuenta de que la custodia de los niños es un asunto muy serio, y creo que la mediación puede ayudar. Joe, usted no desea convertirse en un padre de fin de semana, y Charlene, usted no desea que los niños sufran por una desagradable contienda de custodia. ¿Estoy en lo correcto? [Voltea de un lado a otro hasta que obtiene un asentimiento no verbal o verbal de ambos.]

Reafirmación (concede tiempo para calmar las emociones)

Bueno, creo que ahora comprendo lo que ustedes dos desean, y me parece que el proceso de mediación puede ayudarles a resolver éste y otros conflictos. Uno de los puntos fuertes de la mediación es que, si ustedes cooperan con el proceso de manera *activa* [dirige una mirada a Joe], *todos* pueden ganar. A medida que reestructuran su familia, pueden elaborar planes que les ayuden, no sólo a satisfacer sus necesidades, sino también las de sus hijos.

Replanteamiento hacia términos que no son de adversario

Porque eso es lo que ustedes van a estar haciendo ahora; modificando su familia para que todos puedan vivir mejor. [*Observa a ambos para percibir el estado emocional.*]

Revisión de reglas

Y, para que puedan lograrlo, ustedes tienen que ser parte de este proceso. Ahora sabemos muchas cosas respecto a lo que las personas deben hacer para resolver sus conflictos, y estos criterios [*se los entrega*] nos ayudarán a llevar a cabo la mediación. Comencemos con el número uno. . . [Explica cada criterio, obteniendo aceptación no verbal después de cada uno.]

Algunos mediadores no entregan copias impresas de los criterios, sino que prefieren explicarlos de manera verbal. Se trata de un estilo que debe basarse en la preferencia del mediador, y la capacidad de comprensión que tengan los participantes. Es conveniente observar que, en la etapa 1, el mediador está actuan-

do, hablando y haciendo la presentación, y al mismo tiempo recibiendo y evaluando las respuestas de los participantes.

Etapa 2: Planteamiento de hechos y aislamiento de problemas

Antes de poder llegar a decisiones adecuadas, ambos participantes deben tener información por igual y comprender a fondo cuáles son los problemas. La etapa 2 de la mediación se usa para descubrir todos los hechos importantes y aislar los verdaderos problemas para presentarlos a los participantes. El mediador debe ayudar a los participantes a que comprendan a fondo sus áreas de acuerdo y conflicto. Es frecuente que, en la primera etapa, ya sea posible obtener una idea de los conflictos manifiestos y ocultos.

Durante la etapa 2, el mediador debe determinar la naturaleza de los conflictos ocultos y manifiestos de los participantes, a través de los siguientes criterios de evaluación: ubicación del conflicto, duración del conflicto, intensidad de los sentimientos acerca del conflicto, y rigidez de las posiciones. En el ejemplo de divorcio que planteamos antes, el problema de la custodia posiblemente constituya el asunto más inmediato, y, aunque la duración del conflicto ha sido corta, éste ha sido intenso durante los dos últimos meses. A través del diálogo es posible deducir que ambas partes tienen una fuerte participación personal en el conflicto, y su posición sobre la custodia es rígida en los dos casos. Asimismo, cada uno de los participantes puede estar sintiendo un conflicto interno. Tal vez el problema emocional de la esposa sea: "¿Qué clase de madre abandonaría a sus hijos?" El esposo puede estar enfrentando otro problema emocional: "¡No es justo!"

Por lo tanto, los verdaderos problemas son, tanto de índole interactiva como interpersonal. Según se explica en el capítulo dos, los conflictos sólo pueden resolverse cuando se reconocen. En este ejemplo, los participantes están reconociendo el problema interactivo -el conflicto manifiesto-, pero no sus conflictos personales ocultos. El propósito de esta etapa de la mediación es ofrecer un espacio para hacer a un lado las defensas y traer a la superficie los problemas ocultos.

Esta etapa de la mediación requiere que se definan *todos* los problemas. Cuando se trata de conflictos complejos, como por ejemplo casos sobre el ambiente o divorcios, suelen existir diversos problemas que es preciso abordar. Por medio de un pliego de trabajo, el mediador ayuda a los participantes a cubrir las áreas de desavenencia y los problemas interrelacionados que deben discutir para llegar al resultado deseado: un plan en el que puedan basar su vida. El mediador hace las veces de guía de turistas, mostrando lo que es importante examinar. Además, el mediador actúa como escribiente, registrando datos y determinando cuáles son las áreas cerradas (o ya resueltas), y cuáles están abiertas a discusión. Es conveniente recordar que no todos los temas incluidos en el pliego de trabajo

son necesariamente áreas de conflicto; algunos de ellos simplemente necesitan someterse a discusión para que se reconozca una decisión.

Es posible que el mediador se ajuste en forma óptima a este complejo papel, si usa las habilidades que describe el capítulo cinco. La aplicación de preguntas abiertas contribuye a explorar los panoramas de percepción, y a valorar las estructuras de los participantes. A través de organización, resumen y definición de prioridades, el mediador adquiere la capacidad para traducir preocupaciones gigantescas en aspectos más pequeños que pueden decidirse uno por uno.

En el caso de divorcio hipotético de nuestro ejemplo, los participantes no se habían puesto de acuerdo respecto a la asignación de bienes, o la distribución financiera de recursos antes de la mediación. El mediador les entregó un pliego de trabajo financiero al finalizar la primera sesión, y pidió a cada uno de los participantes que llenara esta forma, con base en situaciones de custodia actuales e ideales. Joe no llenó su pliego de trabajo; Charlene hizo un verdadero intento de llenar la suya, a pesar de tener algunas dudas. Haynes (1981, pág. 62), sugiere, para esta situación en particular, que el mediador ayude al participante a llenar la forma durante la sesión, dándose cuenta "si la inactividad se debe a una falta de disposición, a una ausencia de conocimientos, o a una estrategia". Nos hemos dado cuenta de que la insistencia de llenar una forma puede encontrar una mayor resistencia del participante que no la llenó, y frustración de aquél que sí lo hizo, especialmente cuando se aplican los tres criterios de Haynes. (Véase el capítulo trece para una explicación sobre resistencia.) Por lo general, intentamos evaluar e incluso documentar la falta de participación, porque dicha conducta puede constituir una razón para declarar una diferencia insalvable.

Esta etapa finaliza cuando el mediador sabe en qué punto se encuentran las desavenencias y conflictos, cuáles son los conflictos ocultos, y qué es lo que cada participante desea, así como aquellos aspectos en los cuales no va a transigir en forma alguna. Es posible que se requieran diversas sesiones para llegar a la conclusión de esta etapa, dependiendo del número de conflictos ocultos que se relacionan con el autoconcepto de los participantes. Moore (1983b) sugirió que esta etapa incluye, no sólo una recopilación y verificación de datos, sino también la identificación de intereses y necesidades, la determinación de posiciones mutuamente excluyentes, y la clasificación de todos los problemas conforme a un orden del día. Esta adición a la etapa 2 resulta especialmente útil cuando se trata de casos más complejos, obrero/patronales, del ambiente, comerciales e internacionales.

Al llegar a este punto, el mediador, junto con los participantes, debe determinar una serie de metas específicas según el caso, objetivos y estrategias que comprendan los valores e intenciones de los participantes. Son éstos quienes deben determinar si van a intentar que se resuelvan los problemas en su totalidad, o sólo algunos de ellos, mientras identifican y manejan aquellos que persisten.

En este momento, es posible decidir la suspensión de la mediación, debido a una diferencia insalvable manifiesta. (Véase el Recurso B: Criterios sobre Me-

diación.) Cuando uno de los participantes asume una posición adversa, permitir que la mediación continúe es un desperdicio del tiempo y el dinero de los participantes, frustrante para aquel que está siendo activo, e inútil desde el punto de vista del mediador.

Etapa 3: Creación de opciones y alternativas

La etapa 3, plantea la pregunta básica: "¿De qué manera es posible hacer lo que se desea en la forma más efectiva?" Ambos participantes deben colaborar para encontrar la respuesta. Después de revisar el pliego de trabajo o las notas, el mediador debe analizar los puntos de conflicto. En ocasiones, la respuesta a la interrogante sobre una docena de aspectos residen en la contestación a la pregunta fundamental o al problema de más alta prioridad. Este suele ser el caso, cuando se trata de la custodia de los hijos. Un mediador competente puede elevar al máximo este efecto disfrazado, si conduce a los participantes hacia la conciencia respecto a *cuál* de los problemas representa el bloque crucial de confusiones.

Después de revisar los problemas, el mediador debe hacer una lista de todas las opciones que se han mencionado, y enseguida recordar a los participantes cuáles son los criterios en los que van a basar la evaluación de dichas opciones. Sugerimos partir de los siguientes criterios para desarrollar alternativas:

- Necesidades de los participantes y otras personas que se verán afectadas por la decisión
- Proyecciones de acontecimientos pasados al futuro (predicciones de hechos factibles)
- Pronósticos generales sobre aspectos económicos y sociales que pueden afectar una opción
- Normas legales y financieras, obstáculos y limitaciones
- Nuevas personas y situaciones que es posible prever
- Cambios predecibles en cualquiera de estos criterios

Tal vez se requiera que el mediador haga sugerencias sobre criterios más específicos para la situación sujeta a mediación.

Al observar esta lista de criterios para la creación de opciones desde una perspectiva de mediación sobre el ambiente (Capítulo ocho), es necesario tomar en cuenta las necesidades que tiene la mayoría de la población, junto con aquellas de los participantes que con frecuencia representan intereses más estrechos. Es conveniente considerar los errores que se han cometido en la planeación relativa al ambiente, de tal manera que no se repitan. Si el haber permitido que las temperaturas de las aguas de los ríos se elevaran debido a la acción de plantas de energía que no contaban con torres de enfriamiento dio como resulta-

do que murieran los peces y la fauna silvestre, es necesario que esa opción se sujete a reglamentos durante esta etapa de la mediación. Los pronósticos sociales, como el aumento de los conocimientos y la atención populares en lo que concierne a aspectos ecológicos, así como las tendencias económicas generales, deben eliminar las opciones que no puedan apoyar los ciudadanos que sufragan los costos derivados de la mediación. Es posible que una legislación nueva o propuesta, tendiente a limitar el financiamiento de déficit por parte de una compañía de energía, limite la construcción de una torre de enfriamiento. Un nuevo Secretario de Energía, o nuevos reglamentos federales, pueden indicar cambios que afectan directamente la aplicación de algunas opciones.

Esta etapa contiene dos tareas principales: (1) ayudar a los participantes a articular las opciones que conocen o desean, (2) desarrollar *nuevas* opciones más satisfactorias que las anteriores. El papel del mediador debe reflejar esta dualidad, ya que es el mediador quien facilita la primera tarea, y quien origina o sintetiza la segunda. Es importante cuidar que el segundo papel no desplace al primero, ya que un mediador que ofrece demasiadas opciones nuevas en muy corto tiempo puede inhibir la propia expresión y puntos de vista de los participantes. Con el objeto de reducir este riesgo, algunos mediadores consideran útil hacer una lista de todas las opciones que propongan los participantes, antes de ofrecer opciones adicionales.

Pedir a los participantes que aporten una "tormenta de ideas", ya sea cuando están juntos durante la sesión de mediación, o como tarea, puede representar un medio útil para lograr el primero de los propósitos. Si el conflicto oculto se hizo evidente a través del proceso de mediación, resulta caro usar al mediador para crear opciones, porque los participantes por lo general no han meditado respecto a las opciones. Además, un participante que no regresa con por lo menos dos opciones como parte de la tarea asignada, tal vez tiene un conflicto interno no resuelto que puede confrontarse my fácilmente señalando la resistencia (véase capítulo trece), y más tarde hacer otros intentos con preguntas directas (véase capítulo cinco).

El uso de una forma para escribir cada opción referente a un problema determinado, tomando como base formas adaptadas de Janis y Mann (1977), ahorra tiempo en las etapas posteriores si evita que las opciones sólo se mencionen sin analizarse debidamente. Una forma de cerciorarse de que los participantes han incluido todas las opciones imaginables en la lista, consiste en que el mediador plantee situaciones hipotéticas para el futuro, y después pregunte: "¿Qué tal si. . .?" Dichas situaciones deben tener como base los criterios de evaluación que se mencionaron antes.

El ejemplo que aparece a continuación ilustra esta técnica. Los participantes de una desavenencia de custodia durante un divorcio se dan cuenta de que el problema principal es la necesidad que tiene el niño de recibir instrucción privada, en lugar de asistir a una escuela pública. Ambos persiguen la custodia exclusiva con base principalmente en este desacuerdo, y consideran su propio interés como la única opción legítima. La niña, una estudiante de sexto grado, ha

Mamá	*Ambos*	*Papá*
1. Sólo la escuela privada es conveniente.	3. Intentar la escuela pública durante otro año, y después decidir. 4. Intentar la escuela pública, con clases particulares adicionales. 5. Cambiar a escuela privada durante un año, y después decidir. 6. El mediador sugiere: Obtener una evaluación con una recomendación	2. La escuela pública está perfecta.

estado portándose mal en la clase y recibiendo bajas calificaciones durante el último año. Los padres ven las siguientes opciones:

Debido a que el mediador (o la mediadora) está fuera del conflicto, puede darse cuenta de algunas opciones que los participantes han pasado por alto. En este ejemplo, el mediador sugiere otra opción: obtener la evaluación educativa de profesionales de la comunidad y después tomar la decisión sobre la escuela con base en la recomendación. Al mismo tiempo, el mediador puede tener la intención de aclarar la decisión acerca de la educación escolar como parte del problema más amplio sobre la custodia, centrándose en la capacidad de cada uno de los padres para cuidar a sus hijos. Más aún, es necesario explorar a fondo los conflictos ocultos referentes al punto de vista de cada uno de los padres sobre las necesidades del niño.

En los casos en que los participantes se han enfrentado lo suficiente a sus tareas emocionales y psicológicas, otro método que puede sugerirse durante esta etapa de la mediación, es el *periodo de prueba*. En esta forma, es posible usar una opción como experimento antes de seleccionarla, y ambos participantes suelen darse cuenta de las consecuencias de sus opciones. Este método es particularmente efectivo cuando uno de los participantes ya rechazó una opción por pensar que no va a dar resultado, mientras que el otro está convencido de que sí lo hará. Al participar en un periodo de prueba durante un plazo específico, en el entendimiento de que la opción debe someterse a revisión antes de decidir finalmente si es o no adecuada, los participantes ya saben por experiencia propia en qué grado lo es. Un gerente que encuentra a dos empleados en conflicto violento respecto a la forma correcta de llenar una forma de seguro, puede mediar la situación llamándolos a su oficina, cerciorándose de que no hay conflicto oculto, y pidiendo a los empleados que propongan dos opciones, para que posteriormente cada uno de ellos elija una para un periodo de prueba. Después de un plazo

específico (a menos de que una fuerte llamada de la oficina matriz suspenda la prueba), puede revisarse el método y tomar la decisión adecuada.

Es probable que esta etapa de la mediación constituya la parte más creativa. Los mediadores deben pensar en forma asociativa y lineal, con el objeto de desarrollar opciones que unan fragmentos de información ya expresados durante la mediación. Este papel es muy diferente de la actitud no orientadora que adoptan numerosos consejeros, y de aquella altamente autoritaria que asumen quienes fungen como árbitros. Se requiere que el mediador sea una persona de recursos: un experto que puede sugerir nuevas opciones con base en amplios conocimientos sobre el tema en conflicto. El mediador debe ofrecer nuevas opciones, de tal manera que los participantes tengan la alternativa de aceptarlas o rechazarlas. Los participantes no deben sentirse presionados para considerar una opción, ni para aceptar un periodo de prueba que no ven como positivo. Al tener la función de facilitar y desarrollar, el mediador suele sentirse impulsado en este momento a buscar la conclusión y el cierre. No obstante, si los mediadores pusieron en juego su propio ego en la selección de una opción determinada, se verán imposibilitados para actuar como facilitadores neutrales del proceso. No debe permitirse que exista coacción, favoritismo o perjuicio. Los mediadores deben estar especialmente conscientes de las responsabilidades éticas de su papel al proporcionar nuevos puntos para reflexión, y orientar a los participantes.

Etapa 4: Negociación y toma de decisiones

La cooperación de los participantes constituye la tarea más importante de la etapa 4 de la mediación, junto con un resultado que los participantes hayan convenido mutuamente. Es necesario insistir a ambos participantes para que se comprometan respecto a alguno de los puntos menos importantes, y así lograr que se lleve a cabo esta tarea. En cuanto a los problemas de mayor alcance, los participantes deben elegir las opciones que les parecen aceptables, aunque éstas no correspondan a su deseo original. Se les debe alentar para que asuman el riesgo, y *decidan*.

El hecho de presentar diversas opciones a los participantes, no necesariamente les ayuda a decidirse por alguna de ellas. Con frecuencia, el desarrollo de muchas opciones durante la etapa 3 parece confundirlos. En un gran número de casos, las personas están mentalmente capacitadas para manejar sólo una corta serie de variables al mismo tiempo. Una de las formas en que los participantes pueden aproximarse a una decisión, es a través de formas sencillas de negociación. Esta negociación puede adoptar la forma de "canje", o "esto por aquello", simples intercambios de rasgos deseables u opciones, similares a los que se emplean en una negociación económica. Los mensajes básicos que se transmiten, son: te daré lo que *tú* más deseas, si tú me das lo que *yo* más deseo", o "¿qué representa para ti tener tal cosa?".

Este estilo de negociación no es el enfoque descrito en el capítulo dos. Dentro de la mediación, son muchas las personas que deben reducir el número de

opciones, ante la imposibilidad de manejar un número mayor. Con frecuencia, no cuentan con una posición inicial predeterminada, recursos de reserva, ni un punto de apoyo, como sería el caso en una negociación tradicional. Sin embargo, suelen eliminar algunas opciones de inmediato, con base en su percepción de lo que es necesario, o lo que no es práctico. En consecuencia, las opciones que permanecen no pueden eliminarse, y deben someterse a negociación.

Como ejemplo, los participantes en la desavenencia de custodia que relatamos antes, y que ya habían desarrollado opciones, podían intentar inicialmente hacer un trueque para seleccionar una opción. La madre tal vez propondría aceptar una suma de dinero menor, ligeramente más baja de lo que se había acordado antes, a cambio de que el padre aprobara la opción de la escuela privada para su hija. En lo que respecta al padre, se opone a un trueque similar: si la madre deja que la niña permanezca en escuela pública, como lo está ahora, él puede permitirle que se quede en la casa, o proporcionarle una manutención mayor. Como suele ocurrir, ni uno ni otro desean aceptar dichos intercambios; dado que se sentían bien respecto a los acuerdos financieros anteriores, ya no desean modificar esas decisiones, y consideran que aceptar mutuamente las opciones respectivas, incluso con incentivos adicionales, significaría «ceder a los deseos del otro». En su análisis personal costo/beneficio, piensan que los costos sean demasiado elevados para realizar un intercambio.

En consecuencia, los participantes pueden hacer el intento de eliminar completamente las mejores opciones de uno y otro, porque se dan cuenta de que ninguno de ellos va a aceptar dichas condiciones. Tales acontecimientos dejan a la pareja de este ejemplo con las cuatro opciones que se desarrollaron durante la etapa 3. Con base en los mismos criterios de evaluación que usaron para desarrollar las opciones, pueden tratar de eliminar algunas de ellas. Tal vez sería posible eliminar la opción 6, porque ninguno de los padres cuenta con los medios para cubrir la colegiatura y los costos auxiliares de la escuela privada local, en este momento y en el futuro cercano, si se aplican los términos del convenio financiero anterior.

La etapa de negociación y de toma de decisiones constituye un momento en que los participantes examinan la realidad y las consecuencias de las opciones que han desarrollado. La tarea del mediador consiste en replantear esta negociación, para hacer la pregunta: «¿Cuál es la opción que se ajusta mejor a las necesidades generales?» El mediador debe impulsar a los participantes para que cambien, de una negociación competitiva hacia una postura de cooperativa de solución de problemas, alentando la interacción entre ellos.

Durante esta etapa, se intercambian los patrones de conversación. Al principio, el mediador iniciaba la comunicación con cada uno de los participantes en forma individual; ahora, los participantes interactúan principalmente entre sí. (Véase figura 2). Para que se cumpla esta modificación en las conversaciones, el mediador puede hacer sugerencias específicas a los participantes, para ayudarles a evaluar las opciones. Asimismo, el mediador puede poner en claro cuál es la meta (en este ejemplo, encontrar el tipo de instrucción más adecuado para su hija),

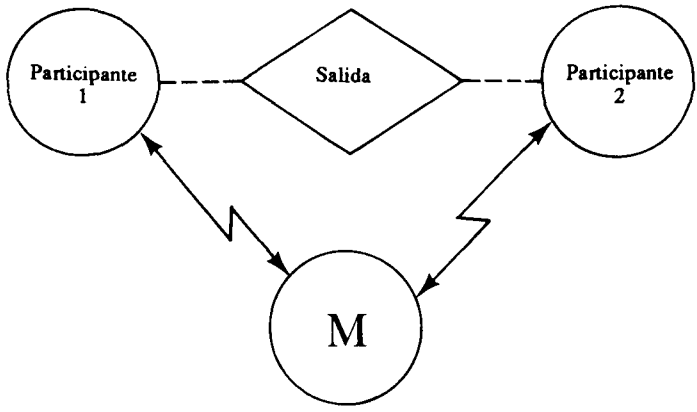
y recordar a los participantes cuáles son los procedimientos que pueden seguir para llegar a la meta, o bien mencionar los métodos y las técnicas de solución de problemas que describiera Hayes (1981). Aunque es el mediador quien proporciona la técnica, los participantes realizan las conversaciones.

El mediador es un agente de la realidad; aquel que hace que los participantes duden de la aceptación responsable y la firmeza de sus posiciones originales, a medida que van negociando: «Me pregunto si a su hija le agradaría esto.» En lugar de menoscabar o evitar este vital intercambio de opiniones, el mediador amplifica lo que están haciendo los participantes a través de reflexión, esclarecimiento y preguntas simples (véase capítulo cinco). Como oyente, el mediador observa el proceso y da supervisión, interviniendo periódicamente en el intercambio, con el objeto de poner a prueba lo práctica y aconsejable que una opción puede ser, así como para evitar la coacción. Durante esta etapa, los mediadores deben estar conscientes del contenido de la discusión, y del proceso que los participantes están usando para alcanzar una decisión. El mediador debe ayudar a los participantes, enfrentándolos a sus conflictos ocultos y a sus expectativas implícitas.

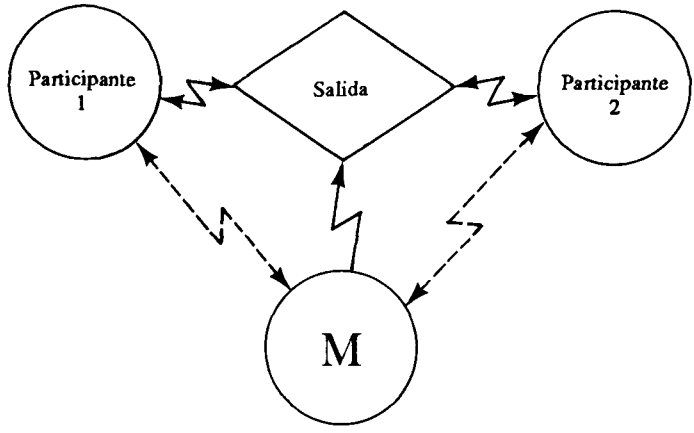
El papel del mediador durante esta etapa consiste en iniciar el intercambio entre los participantes, y posteriormente supervisar dicho intercambio, de tal manera que cada persona tenga la oportunidad de hablar, hacer proposiciones, y reflexionar respecto a ellas sin presiones indebidas. Ambos participantes deben tener la oportunidad de entender las perspectivas recíprocas, y sentir que su propio punto de vista ha quedado entendido. Los mediadores pueden usar declaraciones que establecen puntos de relación y de orientación, o bien esclarecer y resumir, para mantener el control permitiendo a los participantes que exploren por sí mismos cuáles son las opciones realmente viables. Los mediadores asimismo pueden detener los comentarios o ademanes negativos, recordando a los participantes lo referente a aquellos criterios definidos en la primera etapa, y reflejar declaraciones anteriores sobre los verdaderos intereses de los participantes: «Ustedes dos desean que su hija tenga la instrucción más adecuada que se ajuste al talento y las necesidades únicos de *ella*.»

Para ayudar a los participantes a llevar a cabo una negociación con base, el mediador debe orientarlos para que hagan a un lado la discusión sobre posiciones, alentándolos a desarrollar criterios objetivos para las decisiones (Fisher y Ury, 1983). Cuando es posible llegar a un acuerdo sobre criterios objetivos, el mediador puede centrar las negociaciones, para tener en mente estos criterios al evaluar cada opción y tomar decisiones. Es posible disipar los conflictos y los temores si se logra el objetivo común de aplicar un criterio que no sea amenazador. Por ejemplo, en una desavenencia sobre incumplimiento de contrato, en lugar de negociar sobre lo que cada una de las partes desea, el mediador puede ayudar a que los participantes convengan, bajo supervisión legal, en aplicar un criterio objetivo. Este criterio puede consistir en la restitución a ambos participantes de las posiciones económicas que tenían *antes* de celebrar el contrato, o bien en que la parte culpable del incumplimiento cubra los gastos devengados

Figura 2. Modelo de comunicación en mediación



(a) Durante la etapa 1, 2 y 3



(b) Durante la etapa 4

por la otra. Esta estrategia establece una norma justa, como sugieren Fisher y Ury (1983), para llegar a un acuerdo mutuamente aceptable, sin que haya un perdedor. Además, Fisher y Ury (pág. 89), sugieren que, en aquellos casos en que no es posible llegar a una norma o decisión justa, un procedimiento equitativo para resolver los intereses en conflicto, o decidir respecto a una opción, también puede dar lugar a un resultado que no dependa simplemente de fuerza de voluntad. Por ejemplo, la decisión de obtener un promedio de dos avalúos independientes para fijar el valor del precio de los bienes bajo discusión, constituye una forma razonada de resolver una desavenencia comercial versus la discusión sobre cuál debe ser el precio. Es conveniente señalar los beneficios que para ambos participantes puede representar el acuerdo basado en una norma o procedimiento justos, así como las consecuencias que puede ocasionar una demora en la decisión.

Es importante mantener algún tipo de igualdad en la comunicación, de tal manera que la facilidad de palabra de un participante no sofoque la opinión de quien es tranquilo o pasivo. En esta forma, la toma de decisiones está protegida de estilos contraproducentes y manipuladores, y las decisiones son un resultado de la conciencia de los hechos, en lugar de ser una consecuencia de reacciones como culpa, temor o vergüenza. Es probable que el mediador desee usar declaraciones de orientación («Dínos lo que piensas, Jim»), o reflexiones («Elaine, has estado manifestando lo feliz que te sentirías si pudieras encontrar una solución a este problema»). También puede ser útil recurrir a recompensas verbales por haber llegado a esta etapa del proceso.

Reflejar las dudas y los temores de cada participante puede constituir un medio de hacer resaltar sus objeciones a una opción, reconocido sus conflictos ocultos. Otra técnica -hacer que los participantes comiencen a tomar decisiones respecto a los puntos menos difíciles o de menor prioridad-, puede ser de utilidad para crear confianza en el proceso, y producir resultados tangibles que den lugar a otras decisiones.

En ocasiones resulta necesario que el mediador asuma una confrontación directa para facilitar las decisiones. Este puede reconocer el bloqueo, y posteriormente explicar sus puntos de vista respecto a la resistencia hacia la decisión. Es conveniente llevar a cabo la confrontación en un forma en que el participante entienda claramente que está dirigida hacia la falta de avance en el proceso de mediación, y que no constituye un ataque personal. La culpa y la vergüenza deben usarse para motivar el avance de una sesión, sólo en forma muy ocasional; la evaluación realista de la resistencia y las consecuencias representa un enfoque más productivo.

Otra técnica que a veces funciona para motivar la toma de decisiones , es quitar poder al participante renuente en forma arbitraria. El mediador puede negar el acceso a una decisión mediante la declaración de que se ha presentado una diferencia insalvable, o sugiriendo que el asunto debe pasar a arbitraje, dado que los participantes están imposibilitados para decidir. Dado que el proceso de mediación concede grandes facultades a los participantes, suelen reaccionar de inmediato para recuperar su derecho a elegir por sí mismos, cuando sienten el temor de perderlo. Otra variación es el reconocimiento de que tienen el derecho de bloquear la toma de decisiones. Cuando el mediador concede legitimidad a su derecho de encontrarse en este punto, de permanecer ambivalentes, algunos participantes voluntariamente avanzan hacia una opción. No obstante, esta intervención paradójica debe hacerse con reservas, y sólo como último recurso.

Cuando se hace recaer la responsabilidad de la toma de decisiones en los participantes, se puede bloquear temporalmente el avance aun cuando están dispuestos a decidirse por una opción. De cualquier manera, es importante reconfirmar que son *ellos*, los participantes, quienes deben elegir las opciones, y vivir con ellas. Una forma de suavizar esta responsabilidad con frecuencia abrumadora, es recordar a los participantes que ya se decidieron por un proceso al cual recurre en conflictos futuros, en caso de que las decisiones actuales no den

resultado. Es posible que modifiquen sus posiciones cuando éstas dejen de ser útiles. El procedimiento de pedir a los participantes que realmente sean ellos quienes tomen las decisiones en este punto del proceso, incluso recordando que pueden modificarlas, contribuye a crear un clima positivo para la toma de decisiones. (El capítulo siete presenta algunas excepciones a esta regla.)

Es frecuente que los participantes pidan el consejo del mediador respecto a las opciones que deben elegir. Para el mediador, éste es un momento difícil. A pesar de que los mediadores no deben tomar decisiones por los participantes, sí pueden recordarles cuáles son los datos sociológicos y estadísticos, o los patrones que pueden rodear a cada opción. Por lo general, los mediadores han recordado a quienes intervienen en las desavenencias cuáles son las normas o valores de la comunidad; sin embargo, esto no debe asumir forma de juicio. La respuesta «Lo lamento, no te puedo aconsejar a este respecto, tú mismo debes tomar la decisión», tiende a romper la comunicación con los participantes, y debe eludirse. Mencionar comentarios anteriores y hacer recomendaciones generalizadas con base en principios psicológicos o normativos sólidos, generalmente constituyen medios útiles para los participantes.

Aquellos participantes que se sienten temerosos de decidir, muchas veces piden que sea una persona ajena, o el mediador, quien tome la decisión. El mediador no debe convertirse de pronto en un árbitro en este punto, a menos de que los participantes hayan externado en forma específica que dicho papel es aceptable. De ser así, la definición de este papel debe haberse establecido claramente en una declaración preliminar.

Las tres categorías de conflicto, denominadas aceptación/rechazo, rechazo/rechazo, y aceptación/aceptación (véase capítulo dos), son útiles, y es conveniente que los mediadores las tengan en cuenta durante esta etapa. No sólo describen el tipo de conflicto interno que los participantes pueden tener en lo que se refiere a los casos de conflicto manifiesto, sino también se expresan los problemas que pueden estar sufriendo durante la etapa de toma de decisiones. Las opciones suelen caer en las categorías de aceptación/aceptación, o rechazo/rechazo. El participante desea ambas opciones, pero sólo puede tener una, o bien no desea ninguna de ellas, pero debe elegir el menor de dos males. Es posible afirmar que la categoría aceptación/rechazo incluye las opciones que el participante *desea pero no desea, creando ambivalencia y un estancamiento* del proceso de mediación, hasta que el conflicto se resuelve a través de información adicional, o de un cambio de percepción.

Cuando los mediadores pueden determinar cuál es el tipo de conflicto por el que está atravesando un participante, pueden ayudar a facilitar la elección. Para los *conflictos de aceptación/aceptación*, el mediador puede recompensar verbalmente al participante por haber desarrollado, o estar dispuesto a tomar en cuenta, dos opciones, pero alentando posteriormente al participante para que tome una decisión arbitraria entre ellas, con la confianza de que más tarde puede cambiar a la otra alternativa a través de medidas adicionales de mediación. En el caso de *conflictos de aceptación/rechazo*, es posible alentar al participante para que

intente un periodo de prueba de la opción ambivalente, y vea si da resultado. En lo que se refiere a *conflictos de rechazo/rechazo*, el mediador puede discutir la forma de tomar una decisión, y tratar de ayudar al participante a que se sienta mejor, a pesar del dilema. Otra técnica consiste en ofrecer un retroceso a la etapa anterior de desarrollo de opciones. Puede ser que exista otra opción, libre de este conflicto de rechazo/rechazo. En ocasiones, la simple mención de ese retroceso de pie a una decisión, porque el participante sabe que la etapa 3 fue exhaustiva, y que no existen otras opciones. Los participantes reconocen que lo que procede es aceptar este conflicto y elegir una opción que, a su vez, nos librará de las presiones del conflicto.

La disposición para tomar decisiones constituye un asunto de índole personal. A veces requiere un cambio de percepción, aunque en otros casos solamente información adicional, o incluso un poco de tiempo para crear una modificación en el desarrollo individual y la maduración (véanse capítulos cuatro y siete). La mediación debe adquirir la capacidad de evaluar la disposición de cada uno de los participantes antes de proseguir con esta etapa, y saber la manera de tratar a los participantes que todavía no están listos.

Etapa 5: Esclarecimiento y redacción de un plan

Casi todos los participantes pueden elegir opciones durante la etapa 4. La función de la etapa 5 de la mediación es producir un documento que señale claramente las intenciones de los participantes, sus decisiones, y su conducta futura. Este convenio, o plan de acción, debe redactarse de manera que los participantes puedan leer con facilidad y revisar posteriormente cuando los problemas resurjan. La redacción debe ser concisa, aunque completa, con un lenguaje que los participantes entiendan, y un formato claro. Los participantes deben comprender que se trata de un documento de trabajo, que puede modificarse más tarde de acuerdo con la revisión legal, o con las enmiendas que se redacten posteriormente, ajustándose a la realidad del momento.

El mediador debe ser la persona principalmente encargada de registrar, organizar y reflejar con precisión las decisiones alcanzadas. Los participantes, ya sea de una manera individual o conjunta, pueden tener la necesidad de redactar su propia versión de una opción, para cerciorarse de que refleja su idea del acuerdo, y posteriormente entregarla al mediador para que la incluya en el plan de la mediación. El mediador puede proporcionar un modelo en el cual puedan basar su descripción. Esta técnica resulta de utilidad en los casos en que ha habido una prolongada controversia respecto a la opción, cuando los participantes están altamente motivados e instruidos, y cuando el mediador piensa que la participación activa de esta índole va a evitar conducta pasiva-agresiva, y numerosas revisiones. No obstante, puede no ser adecuada para participantes que desean "llegar a una conclusión rápida", como forma de dar por terminada su tensión interna y sus conflictos. Tampoco resulta apropiado requerir este tipo de cooperación,

cuando los participantes carecen de habilidades o la dinámica de poder entre ellos simplemente puede conducir a una competencia sobre cuál de la versiones debe aceptarse como está redactada.

El plan de mediación debe incluir, no sólo algunas medidas acordadas mutuamente, para revisión legal y avance del proceso, sino también una declaración que se refiera a las políticas de revisión y los procedimientos que será posible aplicar cuando los cambios que se presenten requieran una nueva redacción del convenio. La sección de recursos que aparece al final del libro, incluye un plan de mediación para una desavenencia de custodia, como ejemplo de una planeación de contingencia (véase recurso C).

Deben distribuirse copias del plan propuesto a los participantes, para que los estudien y revisen con otras personas antes de la siguiente sesión. Cuando existen conflictos ocultos que no se han resuelto durante las etapas de mediación anteriores, afloran en este momento, con frecuencia en forma de conflicto manifesto respecto a la redacción de una sección que trata sobre dicho conflicto oculto. Supongamos que un arrendador revisa la proposición de un plan, que expone: "El arrendador está consciente de que el inmueble no satisface ciertos códigos para casos de incendio y seguridad, y conviene en instalar una salida de incendio que se ajuste a los requerimientos en la ventana posterior del segundo piso, dentro de un plazo de sesenta días". Tal vez se rehúse a firmar el plan, no porque se niegue a instalar la salida de incendio, sino debido al conflicto oculto de su responsabilidad anterior, según los códigos. Lograr que los participantes expresen claramente lo que tienen que objetar a la redacción -al mismo tiempo que determinan el conflicto oculto (en este caso, un conflicto ambivalente aceptación/rechazo, planteado por el conocimiento que el arrendador tiene de los códigos, aunque el propietario anterior certificaba su rentabilidad)-, representa un gran esfuerzo que requiere habilidades notables de reflexión, síntesis, preguntas abierta y otras técnicas.

Para el mediador, es difícil resistirse al impulso de alcanzar una conclusión, pero es esto lo que tiene que hacer precisamente. Los mediadores no deben asumir la responsabilidad de elaborar la síntesis final que cada participante puede aceptar. Los participantes deben ver que el mediador no tiene interés en el resultado, más allá de un deber profesional de facilitar las sesiones en la forma más competente posible.

Son muchos los participantes que sienten alivio en esta etapa y que necesitan tener la seguridad de que el proceso al que han estado sometidos les ha ayudado a elaborar un documento preciso y verdadero al máximo. Ellos, o sus abogados deben hacer algunos ajustes de redacción. Estar preparados para realizar de inmediato una segunda revisión del documento, o bien ocuparse de que el convenio propuesto esté mecanografiado nuevamente, y listo para firma, uno o dos días después de la sesión en que se discutió su contenido.

La firma de este plan logrado a través de mediación constituye un acto simbólico, que debe quedar marcado mediante una conducta especial. Después de estampar las firmas y distribuir las copias respectivas, a veces resulta apropia-

do servir pequeñas copas de champaña y brindar por el arduo trabajo y el éxito de los participantes. Incluso un apretón de manos después de firmar puede ayudar a los participantes a comenzar el trabajo conjunto en un tono positivo. Si uno de los participantes se encuentra todavía en el proceso de aflicción y pérdida (véase capítulo cuatro), es conveniente dar al plan un enfoque positivo pero menos bullicioso, y, en caso necesario, proporcionar una referencia adecuada para apoyo (véase capítulo doce). La firma de un documento que refleja los acuerdos alcanzados y el plan para el futuro, es en sí misma un símbolo de cooperación y cierre.

Cuando el plan definido a través de mediación tiene la firma de ambos participantes, puede convertirse en un contrato de índole legal (dependiendo del tipo de compromiso y de las formalidades), sujeto a cumplimiento ante los tribunales. Aunque cada documento debe reflejar una redacción única según la situación y la postura de los participantes, la secuencia de acuerdos dentro del plan elaborado por mediación debe seguir una forma organizada y lógica, de tal manera que los participantes puedan aplicar sus estipulaciones con facilidad. Dicho formato adquiere mayor importancia al aumentar la complejidad. Los pliegos de trabajo sugeridos pueden hacer más accesible para el mediador el requisito de recordar y reproducir los acuerdos en forma organizada. Los mediadores no deben convertirse en un "expendio de mediación", según lo expresa Crouch (1982), que reproducen convenios de mediación idénticos. La propia naturaleza de la mediación debe permitir resultados personalizados, aunque esto requiera más tiempo y reflexión. El aspecto de escribano que tiene el proceso de mediación posiblemente constituye el papel menos dramático, pero uno de los más importantes que el mediador desempeña.

Etapa 6: Revisión y proceso legal

La etapa 6, revisión y proceso legal, es necesaria cuando los conflictos sujetos a mediación deben relacionarse con la sociedad en general. Esta etapa y la siguiente son las dos fases de la mediación, condicionales a las fuerzas externas al proceso de mediación en sí mismo. En estas etapas, el poder, el control y la responsabilidad dejan de estar en las manos de los participantes y del mediador. Por esta razón, las etapas 6 y 7 son menos universales que las anteriores, y dependen del tema de la mediación, así como de la serie de servicios de ésta. Posiblemente se ajustan más a las áreas en las cuales los individuos están ejerciendo la mediación por sí mismos, que aquellos casos en que los participantes de la mediación son representantes conocedores de las leyes y los sistemas pertinentes. En consecuencia, las desavenencias donde estas dos etapas son adecuadas, corresponden a las áreas educativa, laboral y familiar.

La revisión y el proceso legales actúan como guardianes de las etapas anteriores, al someterse los acuerdos a procesos socialmente aceptados, que verifican y legitimizan lo que se ha venido haciendo. Esta ratificación conduce a los participantes a la percepción de cierre y compromiso, y, a su vez, contribuye a

fomentar un sentido más amplio de propiedad en los convenios realizados por mediación. Asimismo, permite una breve pausa del esfuerzo que representan las tareas de desarrollar opciones y tomar decisiones. Proporciona a los participantes una oportunidad de obtener información útil de otras personas calificadas para juzgar la extensión y factibilidad del acuerdo, así como tiempo para descansar y reevaluar la durabilidad y los beneficios del acuerdo a largo plazo.

Los casos de mediación que se refieren a divorcio o custodia deben procesarse a través de los tribunales, y someterse a la aprobación legal de un juez; una etapa preliminar importante es presentar el plan establecido por mediación a un consejero legal, antes de entregarlo al tribunal. (Véase capítulos siete y diez, para mayor información sobre mecanismos y consecuencias de la revisión legal.) Los casos relativos a desavenencias sobre el ambiente pueden requerir que se procesen y ratifiquen en una dependencia gubernamental u oficial.

Es frecuente que el plan trazado por mediación tenga que someterse a la revisión de superiores, comités, consejos de directores, ejecutivos u otras autoridades para su ratificación final, especialmente cuando los convenios incluyen transferencia de tiempo, dinero o poder, como ocurre en las desavenencias laborales o educativas. Cuando éste es el caso, el mediador debe determinar a quiénes se debe notificar, y sugerir una forma conveniente de presentar el plan de la mediación a dichas personas. Dado que suele resultar poco práctico que los representantes asistan a las sesiones de mediación, es conveniente informar a los participantes tan pronto como sea posible, cuáles son los mecanismos necesarios para obtener una ratificación. Cuando los participantes no cuentan con la facultad para firmar convenios a cerca de algunos temas determinados, esta restricción debe quedar clara durante la reunión, y mencionarse al deliberar sobre las opciones. También es necesario que el plan escrito contenga los pormenores sobre el proceso o la ratificación legales.

Los planes trazados por mediación pueden llegar a ser un desperdicio de tiempo y dinero cuando no están apoyados por políticas y actitudes institucionales, o cuando los participantes no fueron quienes tomaron las decisiones, o quienes representan a las facciones en conflicto. Una forma de evitar este problema, es que los mediadores notifiquen al presidente, el director u otros dirigentes de la institución sobre las intenciones de los participantes de someter ciertos aspectos a mediación, y solicitarles una declaración escrita en lo que concierne a los procesos de ratificación que deben usarse, y a las facultades que deben tener los participantes.

Esta necesidad de someter el plan trazado por mediación para conocimiento de los superiores de los participantes dentro de la jerarquía de la organización, se explica en el siguiente ejemplo. En un gran hospital citadino se han venido presentando problemas entre el personal, que interfieren con el cuidado de los pacientes. Los administradores están ansiosos por resolver este conflicto de una manera rápida. A pesar de que han intentado contribuir en forma positiva a través de un proceso de asesoría, el conflicto permanece. Para ellos es imposible asumir el papel de mediadores efectivos, porque el personal siente que tiene

prejuicios. La jefa de enfermeras llamó a un mediador, y le informó que los problemas se deben a que un grupo informal de enfermeras casadas se rehusa a trabajar en otros turnos que no sean el de las 8 a las 4, a pesar de la extrema necesidad que existe en el hospital de llenar las «brechas» entre la media noche y las ocho de la mañana. Las enfermeras solteras tienen un gran resentimiento hacia las casadas, y, a su vez, se han negado a trabajar en el turno de la brecha. Sus razones para rehusarse son de que durante los últimos dos años se han sentido presionadas para llenar las vacantes. En su opinión, la contribución debería ser equitativa. El conflicto manifiesto entre estos grupos recide en decidir cuál es el número de enfermeras que debe solicitarse para llenar los espacios vacíos. Los conflictos ocultos consisten en la división de las enfermeras por causa de su estado marital, y en el juicio de todas las enfermeras en lo que se refiere a la responsabilidad profesional hacia los pacientes.

El mediador debe intentar de inmediato que cada uno de los grupos le confirme si los nombres que le proporcionó la jefa de enfermeras en realidad representan las facciones de casadas y solteras, respectivamente, y que sus decisiones van a recibir el apoyo de todos los miembros de los grupos respectivos. Otros aspectos que deben ser confirmados, son: si la participación en la mediación es realmente voluntaria, si la administración va a cooperar en cuanto a los cambios de horario que pueden surgir a través de la mediación, si dichos cambios van a requerir la ratificación de los abogados y el consejo de directores del hospital, lo que va a ocurrir si se rehusan a ratificar los acuerdos obtenidos, y si la mediación se va a realizar confidencialmente, o si se va a dar a conocer a través de los medios de comunicación.

Antes de comenzar el proceso de mediación con los participantes, es indispensable que todas las interrogantes se resuelvan por escrito, o mediante una investigación del mediador. En este ejemplo, el abogado, que trabaja para el hospital por medio de iguala, puede actuar como consejero legal en ciertos puntos del proceso de mediación, dando asesoría a los participantes en lo que se refiere a los requisitos y consecuencias legales de las opciones (como por ejemplo los reglamentos que prohiben la discriminación con base en el estatus marital). Coogler (1978) describió el papel y la función de los abogados consejeros imparciales en la mediación de divorcio, pero dicha actuación todavía ocasiona controversias (véase capítulo seis). Si el consejo de directores del hospital tiene una política de ratificación de convenios obtenidos por mediación (a menos de que esto viole otras políticas del hospital, la ley o restricciones éticas), la mediación se considerará el medio preferido de resolución de conflictos para esta situación. Por lo tanto, es posible llevar a cabo, tanto la revisión legal (a través del abogado), como el proceso legal (a través del consejo de directores).

Etapa 7: Puesta en práctica, análisis y revisión

En la etapa 7, los participantes de la mediación hacen el intento de poner en práctica los términos del convenio obtenido. Esta etapa, similar a la etapa 6, tiene

lugar fuera de los límites del lugar en que ocurre la mediación, y no requiere la intervención activa y continua del mediador. Aunque esta etapa no parece coincidir con las demás en cuanto a que realmente depende de los participantes, el mediador de hecho mantiene un papel dinámico, que, por otra parte, es indirecto en muchos tipos de desavenencias -de índole familiar, educativa, y algunos conflictos laborales y de vecindario donde las relaciones deben continuar después de la resolución de la desavenencia. La etapa 7 es similar a las 6 en el sentido en que no se aplica en forma universal a todas las situaciones bajo mediación. Durante esta etapa, el inicio del proceso importante de seguimiento corresponde, ya sea el mediador, o a los participantes que pueden requerir ayuda adicional.

Durante las primeras semanas y los primeros meses posteriores a la firma del plan obtenido por la mediación, los participantes intentan vivir en la realidad lo que antes eran sólo conjeturas. Esto siempre resulta difícil. A pesar de su intención de apegarse al convenio conforme a lo estipulado, la habilidad de los participantes de responder a sus propósitos puede verse súbita y drásticamente alterada. Pueden surgir problemas imprevistos, ya sea debido al curso del contexto circunstancial sometido a la mediación, o por la introducción de nuevos factores más allá de su control: un reajuste de personal repentino, un deceso en la familia, el surgimiento de una guerra, cambios inesperados de tecnología o del ambiente, etc. Cuando los conflictos ocultos no quedaron totalmente resueltos durante la mediación, o los conflictos internos de los participantes no se están solucionando a través de asesoría o terapia, la puesta en práctica exitosa del plan de la mediación se ve amenazada.

A continuación aparece un ejemplo del uso de seguimiento durante la fase de puesta en práctica (etapa 7). Una pareja estuvo de acuerdo en recurrir a la mediación para resolver una prolongada y amarga desavenencia sobre custodia. En la actualidad tienen un plan firmado que les concede la custodia prácticamente equitativa de su única hija. Varios meses más tarde, la madre establece contacto telefónico con el mediador. Se siente frustrada por la negativa de la prometida del padre, respecto a conversar con ella sobre la conducta de la niña. La madre plantea este conflicto manifiesto, y pregunta al mediador si éste es una violación a los términos del plan. No obstante, uno de los conflictos ocultos es la exaltada percepción de la madre respecto a haber perdido el control absoluto sobre la niña. Otro problema es el conflicto interno que ocasionó la actitud crítica de la otra mujer hacia la madre, simbolizada por la falta posterior de reconocimiento. El concepto de identidad propia de la madre está relacionado con su conducta sexual liberada, que fue una de las causas de la ruptura matrimonial. Le gustaría transmitir a su hija esos valores de libertad, pero se da cuenta de que la prometida del padre, que se hace cago de la niña en forma activa durante el periodo de custodia que le corresponde a él, es muy conservadora, tal vez incluso reaccionaria y crítica hacia los valores y la identidad sexual de la madre.

El entendimiento más profundo de la participante respecto a los conflictos internos, ocultos, así como su mejor apreciación de las consecuencias de haber

elegido esa opción en la mediación, sólo pueden ser una realidad apegándose a los términos del acuerdo firmado por la mediación. Sentimientos como desilusión, frustración y confusión, son comunes durante esta etapa, y pueden ensombrecer los beneficios de las opciones elegidas. No obstante, estos sentimientos desagradables también pueden dar lugar a una nueva conciencia si alguien está dispuesto a que los sentimientos y las percepciones queden dentro de un marco útil para el participante.

En el ejemplo anterior, la madre necesita ver que su nuevo papel al compartir la custodia con el padre sólo puede influir en la niña durante los intervalos que le corresponden a ella. Además, es necesario que se dé cuenta de que, esperar que la prometida del padre cambie su actitud hacia ella, independientemente de la opinión que dicha persona tiene sobre expresión sexual adecuada en general, no es realista. Es importante que esta madre también pueda percibir la creciente necesidad de su hija de afiliarse y vivir dentro del sistema familiar que su padre y la prometida de éste van a crear. Esto deja una labor significativa para la madre: practicar la tolerancia respecto a los puntos de vista de la nueva compañera del padre. Deben mostrar a la niña que existe una alternativa al código de conducta que requerirá la familia reconstruida del padre, *sin* desvirtuar las estructuras y creencias a las que debe sujetarse la vida de la pequeña. Mientras no se alcancen estas condiciones, el convenio de custodia compartida estará en peligro.

Los mediadores deben estar disponibles para intervenir en la primera dificultad durante la fase de puesta en práctica, con el fin de reestructurarla, o de referir a los participantes a alguien que pueda proporcionarles ayuda continua respecto a sus conflictos intrapersonales, ocultos, no resueltos. Si durante las etapas anteriores se desarrolló una afinidad y confianza en el mediador, es probable que el participante acuda a éste antes de ir con otras personas, sobre todo si, dentro de su capacitación, adquirió habilidades de consejero. Sin embargo, los mediadores deben estar dispuestos a referir a los participantes a servicios basados en la comunidad, que puedan ayudarles a reforzar sus aspectos emocionales, mientras el mediador se ocupa del contenido del convenio en sí (véase capítulo doce). Un enfoque crítico y pragmático a la etapa de puesta en práctica puede contribuir a que los participantes mantengan la mayor parte de los convenios definidos por la mediación, al mismo tiempo que van resolviendo las dificultades.

Para evitar algunos problemas predecibles. El mediador puede dar a los participantes descripciones impresas sobre las dificultades que se presentan en la puesta en práctica; esta información se les puede proporcionar antes de redactar y firmar el plan, o más tarde durante la puesta en práctica. El material de esta índole que concierne a las dificultades propias de los convenios de divorcio constituyen un ejemplo obvio, y es posible elaborar otros similares que expliquen experiencias comunes que siguen a la mediación de otros tipos de conflictos.

Debido al tiempo, el dinero o las restricciones emocionales, el mediador es el único profesional que muchos participantes consultan sobre los problemas que se ventilan en la mediación. Es alto el número de los que prefieren comenzar con

el mediador, en lugar de acudir a otra fuente de ayuda profesional, cuando se encuentran con problemas durante la puesta en práctica. Es importante transmitir un marco conceptual para reducir el conflicto interno de los participantes, o simplemente recompensa, aprobación y apoyo para mantener los acuerdos.

El seguimiento rutinario a intervalos específicos, por iniciativa del mediador, puede ser positivo para disipar cualquier indicio de descontento, proporcionar un refuerzo positivo. Las llamadas telefónicas, cartas o contactos personales generados por el mediador pueden alentar al participante a que esclarezca el significado y la realidad del plan al transcurrir el tiempo. No obstante, debe pasar suficiente tiempo durante esta etapa de puesta en práctica, para que el seguimiento sea útil. El mediador no debe comenzar el seguimiento antes de que haya transcurrido un mes de la firma del plan, a menos de que éste señale una fecha más próxima que sea de crucial importancia para su continuación. En un caso de divorcio, es probable que el mediador deba ponerse en contacto con el participante que estuvo de acuerdo en llevar a cabo la separación física del ex-cónyuge, tres semanas posteriores a la firma; en desavenencia sobre el ambiente, la fecha crítica puede corresponder a la conclusión de una declaración de efecto ambiental. El próximo seguimiento puede realizarse seis meses después, y el siguiente, en el aniversario de la firma. El seguimiento, no sólo da al participante una oportunidad de ventilar sentimientos y recibir apoyo, sino también proporciona a los mediadores información útil en lo que se refiere a la eficacia de algunas opciones.

Una hoja de seguimiento con preguntas abiertas para respuesta completa y respuestas de opción múltiple, organiza no sólo el contacto de seguimiento, sino también la evaluación estadística posterior de la mediación. Cuando el seguimiento se programa o se inicia a través del contacto del participante, es necesario responder de una manera cordial y resuelta. Si los problemas son numerosos o muy interrelacionados, o los contactos del participante son frecuentes, se le debe extender una invitación para que acuda a recibir servicios adicionales.

No todas las desavenencias se prestan a este sistema de seguimiento. Cuando la puesta en práctica se ha desarrollado en forma adecuada, y el proceso de mediación se fue siguiendo paso a paso, puede no ser necesario efectuar seguimiento o revisión. En el caso de personas que estuvieron de acuerdo en acudir a la mediación, pero que no necesitan relacionarse entre sí más adelante, pueden sentir que el seguimiento es molesto, o tener impresiones más negativas todavía. Los mediadores deben juzgar por sí mismos la utilidad del proceso según cada caso individual.

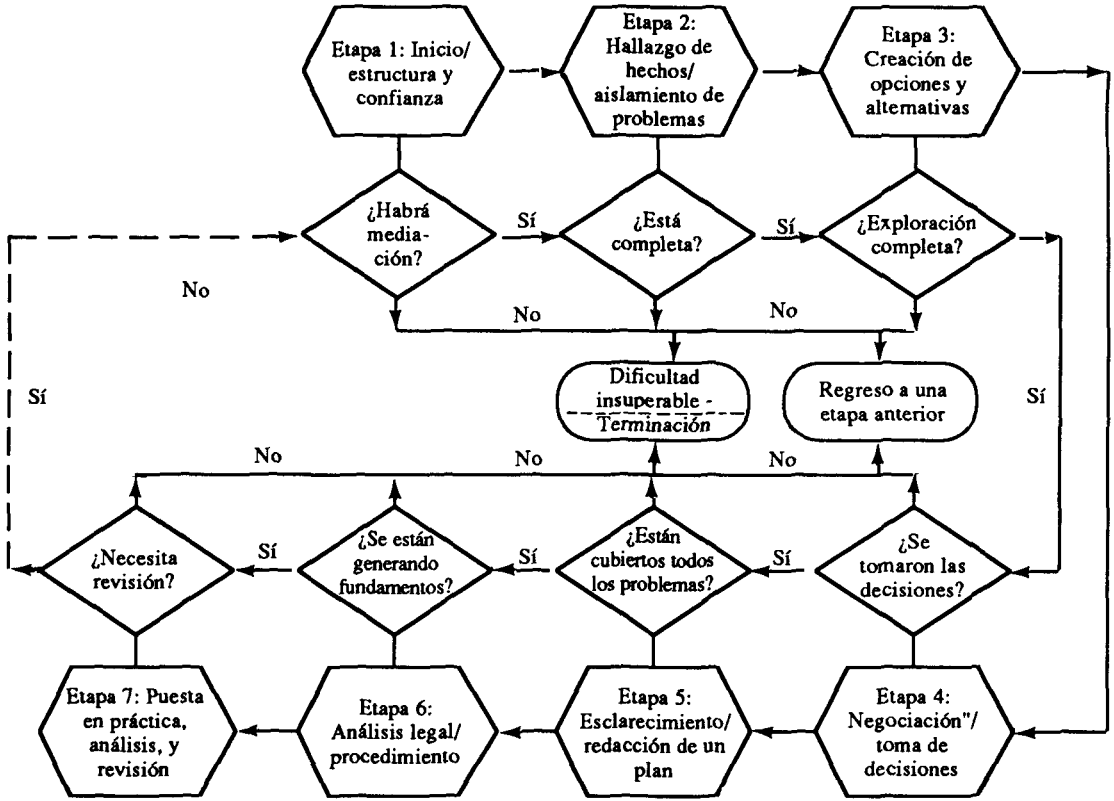
Las cosas suelen cambiar, los niños crecen, surgen nuevas situaciones, las instituciones modifican sus procedimientos, se establecen alianzas nuevas. Según se describió en el capítulo dos, la mediación es única entre los procesos de resolución de conflictos, debido a que un plan de mediación puede incluir un proceso tendiente a analizar y revisar el acuerdo. Los mediadores pueden, ya sea integrar una breve sesión de análisis a su programa y sus estructuras de honorarios, o bien expresar claramente que las sesiones de revisión se llevarán a cabo

sólo cuando se presente la solicitud de uno de los participantes, cubriendo los honorarios adicionales. Sea cual fuere el modelo elegido, es indispensable aclarar si el mediador va a entrar en contacto con el otro participante, y si la falta de cooperación o de asistencia a una sesión de revisión requerida por uno de ellos invalida la causa del plan de mediación por el que se estipuló la revisión. Además, la negativa de volver a reunirse, o de ajustarse a los términos del proceso de revisión que señala el plan, puede tener otras consecuencias negativas, como la invalidación de todo el documento, como en el caso de incumplimiento de contrato a través de otro litigio. Puede resultar conveniente incluir una nueva sesión de revisión en el contrato de presentación de servicios para casos de mediación familiar, debido a que los participantes pueden encontrarla de utilidad en caso necesario. Cuando la sesión de revisión no se ha llevado a cabo antes del primer aniversario de la firma del plan, es posible que el mediador desee sugerir dicha sesión al entrar en contacto con los participantes para el seguimiento. De cualquier manera, la iniciación y el pago de una revisión dependen del juicio del mediador.

A diferencia del contacto de seguimiento, que por lo general se hace por teléfono o en persona, una sesión de revisión constituye la miniversión del proceso de mediación que se llevó a cabo antes, y suele incluir las primeras seis etapas en una sesión. Ambos participantes están presentes en una sesión. El mediador sugiere que se examinen los problemas actuales o inminentes; se discuten las opciones, y se llega a una decisión. El mediador puede definir las decisiones por escrito para que los participantes las revisen, las firmen, y formen parte del plan como enmiendas; las copias firmadas pueden anexarse a los ejemplares de los participantes, y también al del mediador. Cuando se trata de convenios obtenidos por mediación, que se han incluido en procedimientos legales, como por ejemplo sentencias de divorcio voluntario, es necesario presentar una copia de las enmiendas al tribunal para su respectiva aprobación judicial. Dado que los participantes han pasado por el proceso de mediación, esta versión incompleta del proceso de siete etapas suele ser fácil y rápida. Si la revisión del plan original de la mediación revela conflictos importantes o revisiones solicitadas que requieren un trabajo considerable que modifique la redacción del convenio original, es necesario prever sesiones adicionales para esta etapa.

En consecuencia, el seguimiento constituye un proceso que genera retroalimentación de los participantes en ciertos intervalos, durante la etapa de puesta en práctica. Estos contactos pueden dar lugar a que el mediador sugiera una sesión de análisis y revisión para examinar los términos del plan obtenido por la mediación, y hacer las modificaciones necesarias. Aunque lo usual es que sea el mediador quien haga los contactos de seguimiento, la sesión de análisis y revisión, que en general incluye las etapas una a seis en un breve periodo, obedece a una iniciativa de los participantes en su mayoría, debido a los cambios inminentes que afectan el plan o los problemas implícitos en la observación de los acuerdos durante la fase de puesta en práctica. El diagrama de flujo que aparece en la figura 3, muestra el avance de las etapas de mediación, y las preguntas simplificadas que pueden plantearse para pasar a la siguiente etapa.

Figura 3. El Proceso de Mediación



Como veremos en el capítulo once, el proceso de mediación puede basarse en un programa que contemple una serie periódica de sesiones, cada una con duración específica, o bien puede estar comprendido en una sola sesión que dure hasta que se cubran todas las etapas necesarias (por lo general, etapas 1 a 5). A estas sesiones individuales se les llama de *maratón*. La mediación de crisis es similar a la de maratón, porque se lleva a cabo en una sola sesión; sin embargo, la mediación de crisis no requiere que se termine una etapa para pasar a la siguiente, cubriendo solamente el problema que se relaciona con la crisis en forma directa. Los tres tipos de programas, son:

- *Periódico*: Las sesiones se celebran a intervalos regulares.
- *Maratón*: Una sola sesión dura hasta que el plan ha quedado claro, y se registra por escrito; puede durar varias horas.
- *Crisis*: Una sola sesión de corta duración cubre sólo los problemas de la crisis

Sugerencia de lecturas

Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment. I. L. Janis y L. Mann. Nueva York: Free Press, 1977.

Pertinente como antecedente para todas las resoluciones de conflictos.

Divorce Mediation: A Practical Guide for Therapists and Counselors. J. M. Haynes. Nueva York: Springer, 1981.

Un libro sobresaliente, escrito por el mediador más famoso del país. Ofrece sugerencias prácticas para negociar durante la mediación, y presenta estudios de casos.

Structured Mediation in Divorce Settlements. O. J. Coogler. Lexington, Mass.: Heath, 1978.

El primer texto que ofrece un modelo para mediación. Aunque el modelo ha recibido críticas por estar demasiado estructurado, el libro presenta aspectos de utilidad dentro del proceso de mediación, así como sugerencias y técnicas específicas.

4

Conceptos de asesoramiento para el desarrollo de habilidades de mediación

Dado que la mediación es una fusión de conceptos de las disciplinas de psicología, asesoramiento, derecho, y otros servicios humanos, consideramos necesario contar con un vocabulario y entendimiento comunes acerca de las personas, cambios y procesos. Las ideas que se expresan en este capítulo representan la estructura y los puntos de vista básicos que estimamos necesarios para trabajar con los participantes en la mediación.

Pedimos a aquellos que han estudiado estos temas profundamente, como psicólogos, trabajadores sociales, consejeros y terapeutas, que revisen o simplemente lean el capítulo, teniendo en mente que es imposible exponer aquí todas las teorías. Las personas que no han recibido capacitación en teoría psicológica o asesoramiento, como es el caso de numerosos abogados, oficiales de policía, miembros del clero y padres, necesitarán leer cuidadosamente y extender el capítulo usando las referencias de la sugerencia de lecturas.

Motivación

La mediación no surgió de la nada, sino que está relacionada teóricamente con muchas escuelas de psicología y estructuras de la conducta humana. Aquí presentamos algunas de las teorías más útiles que pueden servir como antecedente metodológico para el mediador al trabajar con los sentimientos y la conducta de las personas. A diferencia de Coogler (1978), que usó como base exclusivamente el análisis transaccional, creemos que un enfoque ecléctico aporta beneficios para los mediadores y que no debe usarse una perspectiva psicológica por sí sola, sin importar qué tan aclamada o popular pueda ser, para presentar la mediación. Cada uno tiene su propia explicación de la conducta humana para enriquecer el trabajo del mediador con los participantes. Cada uno puede convertirse en una herramienta adicional para el mediador. No obstante, con el objeto de presentar

un enfoque breve y claro, elegimos los conceptos que consideramos más importantes y útiles para el desarrollo de la mediación.

¿Por qué actúan las personas de una manera determinada? Y, ¿por qué cambian las personas? Estas preguntas sencillas de la motivación se han planteado y respondido durante siglos a través de las muy diversas disciplinas religiosas, ciencias de la conducta y filosofía, pero aun así es importante contestarlas personalmente antes de intentar el trabajo directo con los participantes de la mediación. A continuación presentamos una síntesis de los conceptos más pertinentes y útiles para los mediadores en lo que se refiere a ambas preguntas.

Los conceptos de la motivación se integraron a la teoría general de Freud sobre la conducta. Freud afirmaba que las personas seguían una conducta determinada debido a necesidades y deseos innatos que residen en el *id*. Dichas necesidades surgen bajo el control variable del *super ego*, que actúa como sensor, y que contiene reglas y conductas que fueron inicialmente aprendidos de los padres, y posteriormente de la sociedad en general (Patterson, 173, págs. 98-99). Al *ego* corresponde la función de moderar e integrar las demandas, tanto del id como del super ego. Freeman (1964) realizó un excelente resumen de la teoría freudiana y otras teorías psicodinámicas para los abogados.

Erik Berne (1947, 1964), dió nueva forma a este sistema tripartita de Freud, y describió un marco conceptual llamado análisis transaccional. Este análisis transaccional se refiere principalmente a los estados del ego. A continuación se describe una analogía entre los enfoques de Berne y Freud acerca de la personalidad:

*Terminología de Berne**	*Terminología de Freud*
1. *Padre*: dominante, crítico, o educativo "No. . ." "¡Guarda silencio!" "Tienes que. . ." o "Te voy a ayudar. . ." "Cuídate."	1. *Super ego*: reglas y valores aprendidos; censura de los impulsos del id que son contradictorios ("moralidad")
2. *Adulto*: procesamiento de datos "Yo creo. . ." "El hecho es que. . ." "¿Cuándo o dónde?"	2. *Ego*: el moderador atrapado en el conflicto entre deseo (id) y prohibición (super ego); debe hacer concesiones
3. *Niño*: rebelde, adaptado, libre y natural "No puedo." "Deseo. . ." "No sé. . ." o "Fabuloso" "Te amo."	3. *Id*: el yo instintivo que desea placer y autorealización, sin tomar en cuenta a los demás, o a las convenciones (amoral)

*Tomado de Hallett (1974, pág. 12).

Aunque ambos representan importantes contribuciones, consideramos que, ni la teoría freudiana ni el análisis transaccional son esenciales para la práctica de la mediación. El dominio de los conceptos freudiano y transaccional requiere extenso estudio y experiencia que rebasan el alcance de la capacitación necesaria para los mediadores, y más aun aquello que puede explicarse a los participantes en la mediación. No obstante, libros como *A Guide for Single Parents: Transactional Analysis for People in Crisis* (Hallett, 1974), pueden constituir una lectura útil para participantes que necesitan un enfoque cognoscitivo a sus conflictos intrapersonales

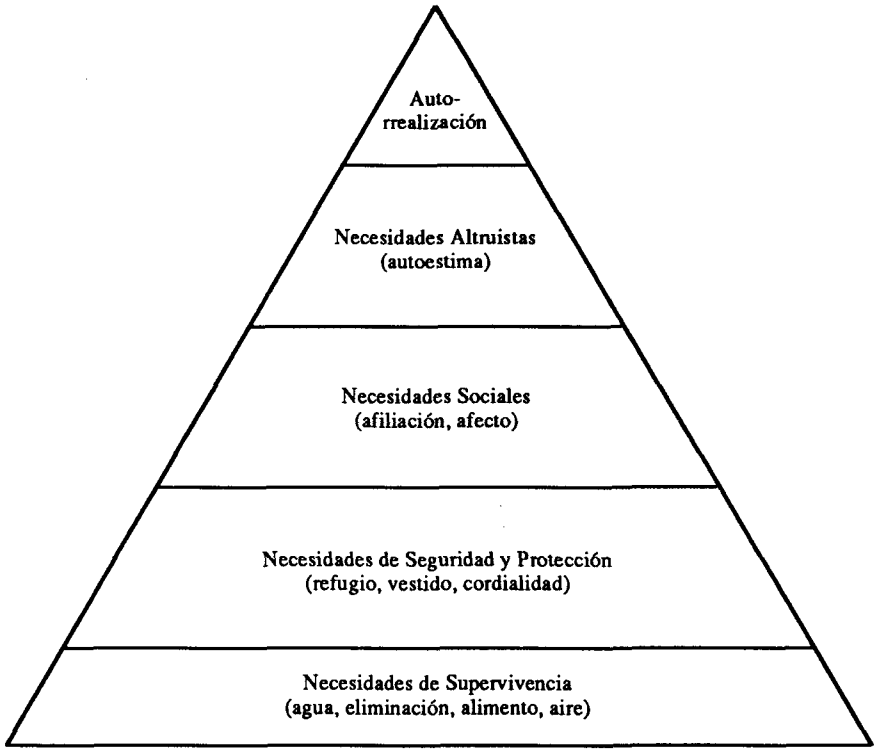
Otros conceptos de la motivación y la personalidad toman una utilidad más accesible para el mediador, y pueden dominarse con más facilidad. Maslow (1954), y Glasser (1965, 1981), en fecha más reciente, perfeccionaron el punto de vista de que las personas están motivadas por sus necesidades internas. En nuestra opinión, sus explicaciones contribuyen en mayor medida a la comprensión de la motivación humana frente a otros enfoques psicológicos.

Maslow (1954) sugirió que las necesidades de las personas caen en una jerarquía. Las necesidades biológicas básicas de supervivencia, como alimentos y agua, forman la base de la pirámide, mientras que las necesidades psicológicas, como la de amar, forman un nivel superior. A la persona que puede satisfacer todas las necesidades posibles en forma simultánea, se le denomina *autorealizada* (Véase Figura 4). Además, Maslow expuso que una persona que no ha llenado las necesidades básicas físicas y de seguridad no puede alcanzar el estado superior: dichas necesidades inferiores reclaman la atención de la persona antes que la satisfacción de cualquier necesidad más elevada.

Este concepto de jerarquía de necesidades, es pertinente para los mediadores en especial, dado que la mayoría de los clientes acude a los mediadores por la amenaza de pérdida de sus necesidades básicas. Casi todos los participantes en la mediación tienen el temor de que su vida privada, seguridad o bienestar puedan ser destruidos por un divorcio, una desavenencia de custodia, la pérdida de un empleo, una acusación, u otras amenazas legales o personales. Dichas amenazas obligan a las personas a buscar ayuda profesional al centrar su atención en esta angustia. Su ubicación en la pirámide ha descendido. La meta desarticulada de los participantes en la mediación suele ser recuperar o mejorar su ubicación en la pirámide, y consecuentemente mejorar la satisfacción de sus necesidades. Con esto en mente, es importante recordar lo difícil que resulta lograr que dos participantes presten atención a aspectos altruistas, o bien a consecuencias o decisiones a un mayor plazo, mientras su interés está centrado en la prioridad superior de su seguridad y estabilidad inmediata. Los participantes que están envueltos en desavenencias familiares sienten que su autoestima y sus necesidades sociales están seriamente amenazadas (Véase el Capítulo Siete).

Glasser (1965, 1981) propone que *toda* conducta es un intento por satisfacer determinadas necesidades básicas: una necesidad de amar, de pertenencia, de autovalía, reconocimiento, diversión y libertad, así como las necesidades biológicas del organismo. Glasser difiere del énfasis que hace Maslow sobre la pri-

Figura 4. Jerarquía de necesidades de Maslow.



macía de las necesidades de supervivencia del individuo, y menciona el suicidio como ejemplo. Por lo general, el suicida se siente despreciable, carente de amor, olvidado, o irremediablemente atrapado, y, en una contradicción total a las necesidades biológicas de supervivencia, elige la extinción del yo físico. Otros autores, como Victor Frankl (1963), han señalado que las necesidades físicas del organismo no constituyen los únicos factores de supervivencia; actitud, percepción y otros factores psicológicos tienen por lo menos la misma importancia. William Fox (1982), en su artículo "*Why We Should Abandon Maslow's Need Hierarchy Theory*", expresa que la teoría de Maslow es incongruente con la conducta observada, y no tiene el apoyo de los hallazgos de la investigación.

Glasser (1981) explica la forma en que la vigilancia y el control de las necesidades fisiológicas básicas dependen del "paleoencéfalo", que es el tallo encefálico neural que envía su mensaje de necesidades de agua, alimento, oxígeno, eliminación, etc., al "neoencéfalo" o corteza cerebral, que es responsable de desarrollar y poner en práctica la conducta efectiva para satisfacer

dichas necesidades. Cuando existe una *diferencia* entre nuestra percepción interna (lo que deseamos), y lo que nos presenta el mundo (lo que pensamos que tenemos), experimentamos un "error de percepción" que nos motiva a producir una conducta de las categorías de sentimiento, pensamiento y acción. Esta conducta tiene la finalidad de causar un efecto en el mundo, y por lo tanto reducir el "error" al satisfacer nuestra necesidad, y en consecuencia reducir la frustra- ción y el estado de alta excitación, o tensión, que resulta del conflicto interno. Los próximos capítulos tratan con mayor detalle los aspectos relativos a la tensión y su efecto en el pensamiento, el sentimiento y la acción.

Según la línea de pensamiento de Glasser, cuando las necesidades se satisfacen no existe conflicto interno o error de percepción, ni la conducta que esto produce; el sistema está en calma (homeostático), hasta que se presenta una necesidad no satisfecha. Cuando *existe* la conducta, ya sea pensamiento, sentimiento o acción, la causa es el conflicto interno, según la tésis de Glasser. Mientras mayor es el conflicto, y por lo tanto el error de percepción, mayor es la frustración, y más intensa la motivación para aliviarlo y restablecer un estado interno de calma.

Tomando como base un ambiente de trabajo para ilustrar este concepto, supongamos que una empleada tiene un desempeño adecuado en su empleo. Sus necesidades están satisfechas y no se está produciendo otra conducta que no sea la del desempeño del trabajo. En esa etapa llegan consultores en eficiencia externos, que sugieren que ella aumente la velocidad en que realiza su tarea, con lo cual deberá quedarse en su escritorio durante la hora del almuerzo acostumbrada. Este cambio le ocasiona gran conflicto interno, porque la empleada deseaba tener actividades sociales con otras trabajadoras y amigas como descanso durante su monótona jornada. Ella desea ser una buena empleada y obedecer las reglas, pero también quiere satisfacer sus necesidades sociales durante el almuerzo (lo cual significa un conflicto de aceptación/aceptación).

A medida que el tiempo transcurre bajo este nuevo régimen, comienza a interrumpir a la trabajadora más cercana, buscando satisfacer su necesidad interna de pertenencia, de sentirse bien consigo misma, de comunicarse. Comienza a fumar y lleva café a su escritorio. La calidad y el volumen de su trabajo declinan hasta el grado en que la supervisora la amonesta por su lentitud y le dan un ultimatum para que se ajuste el plazo. Ella responde a la amenaza, pero ahora su trabajo es menos preciso, y es necesario que otra empleada lo verifique cuidadosamente antes de seguir adelante. Su frustración y tensión aumentan, y, a menos de que encuentre una forma positiva de satisfacer sus necesidades truncadas, renunciará para buscar una situación mejor, la supervisora la despedirá o ella intentará que las demás empleadas se sindicalicen para poder ejercer control sobre aspectos como horarios de almuerzo y descansos para tomar café.

Según la opinión de Glasser, la conducta que una persona elige está determinada por la predicción de las consecuencias. Si la conducta ha funcionado de manera efectiva antes en la satisfacción de necesidades, y la persona no ha sufrido consecuencias drásticas, es probable que intente seguir de esta manera. La

mayoría de las personas tienen un repertorio de acción que usa para determinadas situaciones, que por su similitud no necesitan reflexión. No obstante, según ya explicamos, la conducta por la cual una persona opta para satisfacer necesidades percibidas constituye una serie altamente compleja de pensamientos que tiene lugar en la corteza cerebral en fracciones de segundos. Si la meta es satisfacer sus necesidades, los repertorios de acción de la persona pueden modificarse mediante el aprendizaje de conducta más efectiva. Por lo tanto, todas las acciones, pensamientos y sentimientos tienen una participación intrincada en el proceso de elección.

Según Glasser, en síntesis, las personas se comportan de una manera determinada debido a que están intentando satisfacer sus necesidades en la forma en que las perciben. El significado de esto para los mediadores es que, en primer lugar, con frecuencia van a trabajar con personas que *no* están satisfaciendo sus necesidades en ese momento, y, en segundo lugar, es muy difícil predecir la forma en que las personas van a elegir de entre una gama de alternativas, a menos que se conozca el mundo de sus percepciones y conductas aprendidas. En consecuencia, es esencial comprender el mundo de percepción de un participante para lograr que se ajuste a un replanteamiento de los problemas y resolución de conflictos, aspectos que son necesarios en el papel mediador.

Es probable que los participantes estén dispuestos a cambiar un conjunto de conductas por otro, si se les convence de que una opción representa una mayor amenaza a sus necesidades, o la permanencia de un conflicto interno. En otras palabras, si la conducta sigue llenando las necesidades que una persona tiene de diversión, libertad, cariño y pertenencia, es posible que continúe hasta que surja una consecuencia verdaderamente negativa como resultado de ella. Es necesario que aparezca la insatisfacción respecto a las condiciones actuales, ya sea por razón natural o creada mediante una eficiente intervención profesional, antes de que una persona esté dispuesta a cambiar (Jung, 1978). Según la opinión de Glasser, es necesario que una persona sienta un conflicto interno debido a necesidades no satisfechas, antes de que se sienta motivada a hacer algo al respecto.

Sin embargo, otros enfoques al asesoramiento consideran simplistas los conceptos de Glasser. Exponen que la conducta obedece a motivaciones, no sólo de las necesidades no satisfechas, sino de las siguientes variables: predisposición genética, sucesos pasados del aprendizaje, estado fisiológico actual, ambiente actual y creencias cognoscitivas. La teoría psicológica que Festinger (1964) desarrolló, propone que los conflictos intrapersonales se derivan de un estado de disonancia cognoscitiva, es decir, una diferencia entre percepciones y pensamientos. Según esta línea de pensamiento, la motivación de la conducta y el cambio personal tienen lugar cuando el individuo intenta reducir la disonancia (conflicto interno) a través de la conducta. Aunque la teoría de Festinger constituye una contribución de gran importancia al campo de la psicología, sus ideas son difíciles de aplicar a los conflictos interpersonales, que son los aspectos de primordial pertinencia en la mediación.

Los teóricos del aprendizaje y los terapeutas de la conducta sostienen que la conducta se basa en una ecuación compleja de los siguientes componentes (Patterson, 1973, pág. 181):

S = estimulación previa
O = estado biológico del organismo
R = repertorio de respuestas
K = relación de contingencia
C = consecuencia

Estos componentes interactúan para integrar lo que vemos como observable, que es la conducta mensurable. Por consiguiente, al ejercer control sobre cualquiera de ellos, se ocasiona un cambio en la conducta. En consecuencia, la modificación de la conducta constituye el uso de diferentes técnicas para influir uno o más de dichos componentes. Entre las técnicas que se han utilizado, es posible mencionar la desensibilización, los estímulos de aversión, las consecuencias de aversión (castigos), el refuerzo selectivo, el manejo de contingencia, y contracción de la conducta.

Bandura (1969) descubrió que el aprendizaje social, al modelar la conducta apropiada, constituye una técnica exitosa para modificar la conducta. Al propiciar que un cliente vea que otra persona manifiesta la conducta deseada en una determinada situación, aumenta la posibilidad de que siga la misma conducta frente a una situación similar. Esta técnica tiene un significado de consecuencias directas para el papel del mediador, quien a su vez debe modelar la conducta apropiada con el objeto de que la aprendan los participantes.

Otro enfoque psicológico con el cual los mediadores deben familiarizarse, es la terapia racional-emotiva (TRE), de Albert Ellis (1962; Ellis y Harper, 1975). Esta teoría se basa en los trabajos de numerosos filósofos antiguos y modernos, aunque los conceptos se caracterizan por las suposiciones de que (1) los seres humanos son, antes que nada, entes racionales, y (2) la perturbación emocional es resultado de pensamientos irracionales aprendidos y biológicamente predispuestos, los cuales es necesario reestructurar en pensamientos racionales; al hacerlo, la persona puede modificar emociones y conductas contraproducentes (Patterson, 1973, págs. 51-52). Al contribuir a que los clientes abandonen sus percepciones erróneas y sus pensamientos irracionales, y vean al mundo de manera diferente en términos racionales, el profesional de la terapia racional-emotiva les ayuda a modificar su conducta.

Ellis (1962, pág. 61), enumera los siguientes enunciados de valores que inculca la cultura occidental, pero que son irracionales y conducen a neurosis cuando no se modifican:

1. Es esencial que la persona sea amada y aprobada por prácticamente todos los miembros de su comunidad.

2. Es indispensable que la persona sea del todo competente, adecuada y exitosa para que pueda autovalorarse.
3. Algunas personas son malas, perversas y malvadas, y por lo tanto deben ser culpadas y recibir castigo.
4. Cuando las personas no se ajustan a lo que uno desea, la situación es terriblemente catastrófica.
5. La infelicidad es ocasionada por circunstancias externas, y el individuo no tiene control sobre ella.
6. Las cosas peligrosas o atemorizadoras representan causas de gran preocupación, y es necesario aumentar continuamente la posibilidad de que ocurran.
7. Resulta más fácil eludir ciertas dificultades y autoresponsabilidades, que afrontarlas.
8. Una persona debe depender de los demás, y contar con alguien más fuerte a quien recurrir.
9. Las experiencias y acontecimientos pasados constituyen factores determinantes de la conducta actual; es imposible erradicar la influencia del pasado.
10. Debemos sentirnos muy alterados respecto a los problemas y perturbaciones de los demás.
11. Invariablemente existe una solución correcta o perfecta para cada problema, y es indispensable encontrarla para evitar resultados castastróficos.

Sin duda, numerosos participantes en la mediación expresan estas nociones como mensaje implícito, mientras aparentemente discuten sobre el problema más inmediato. Es probable que, incluso los propios mediadores como grupo, se sientan tentados a caer en pensamientos erróneos (especialmente el número 11), cuando no están alerta respecto a sus propios sistemas de creencia.

Aunque los mediadores no pueden atacar vigorosamente dichos pensamientos erróneos en la confrontación directa, como lo hace Ellis en la terapia, pueden observar el mensaje implícito, y actuar como agentes de la realidad, logrando que el participante por lo menos ponga en tela de juicio la validez de los pensamientos. Es probable que algunos mediadores consideren útil entregar una lista de estas creencias irracionales en la etapa inicial, o cuando dichas creencias interfieren con las etapas 3 y 4 del proceso de mediación (véase Capítulo Tres). Los mediadores pueden fomentar el cambio en los pensamientos y la conducta de sus participantes haciendo observaciones y preguntas.

Después de haber examinado algunas de las respuestas más útiles a las preguntas relativas a la motivación y al cambio al principio de este capítulo, ¿cuáles son algunos de los bloqueos prácticos a las opciones y el cambio durante las sesiones de mediación? ¿De qué manera se relaciona esta información abstracta con los problemas prácticos de los participantes?

Además de los conflictos internos descritos antes, existen problemas sociales e interactivos que pueden reducir la motivación y la capacidad de un participante para comunicarse en forma efectiva. Si el estilo del mediador evita que los participantes se expresen libremente durante las sesiones, les resultará mucho más difícil alcanzar su meta, que es la mejoría de su ubicación en la jerarquía de necesidades que se describió, y la reducción o eliminación de los conflictos, tanto interpersonales como intrapersonales, por los que atraviesan.

Binder y Price (1977, págs. 9-14), señalaron siete factores que pueden inhibir la motivación de un participante para hablar dentro de la sesión de mediación, dentro de otro contexto:

- *Amenaza al ego*: definida como información que el cliente no manifiesta debido a temores sobre el daño que puede representar para la autoestima del cliente.
- *Amenaza al caso*: información no expresada debido a temores acerca de su daño potencial al caso.
- *Expectativas sobre el papel*: la deferencia aprendida y la subordinación a una mayor autoridad y status del mediador
- *La barrera de la etiqueta*: aquellas cosas que los miembros de otros grupos no pueden decir a los miembros de ciertos grupos.
- *Trauma*: un acontecimiento pasado tan doloroso de recordar, que el cliente bloquea su memoria.
- *Falta de pertinencia percibida*: información no expresada debido a que el cliente no comprende su pertinencia e importancia.
- *Mayor necesidad*: similar al concepto de Maslow sobre "menores" necesidades que destacan más que las "superiores".

En general, los bloqueos interpersonales de la motivación de un participante pueden verse impedidos o disminuidos mediante el uso de las técnicas que se describen en los próximos capítulos. Los mediadores que aprenden dichas capacidades y las practican, tendrán mayores recursos para descubrir y satisfacer las necesidades de los participantes.

Sentimiento, conducta y percepción

Después de haber explicado los aspectos relativos a la motivación, debemos abordar los que se refieren a la conducta. Es necesario, no sólo examinar lo que los participantes en la mediación hacen, sino también lo que el mundo les hace a ellos. Cada acontecimiento que viven los participantes tiene una reacción que contiene tres componentes: sentimiento, conducta, y percepción, o "A-B-C". El sentimiento es lo que el cliente *siente*, es decir su reacción emocional antes, durante o después del acontecimiento. La conducta es la *acción* del cliente, antes, durante, y después. La percepción es el *pensamiento* del cliente antes, durante, y después.

La opinión de Glasser (1981) sería que los tres, incluyendo el sentimiento y la percepción, son conductas, pero aquí los separamos sólo para propósitos de análisis. Según Ellis (1962) la percepción es la más importante, y un cambio en la percepción afecta la emoción y la acción. Algunos teóricos en psicología, como Skinner (1938, 1953), afirman que los pensamientos y los sentimientos no son conducta en el mismo sentido que la acción observable, debido a que no es posible observarlos o medirlos de manera directa, sino que constituyen efectos colaterales o aprendizaje pasado.

Pasar por alto los otros dos componentes, sentimientos y pensamientos, representa ignorar la propia verdad del individuo, dado que la respuesta de una persona a un acontecimiento determinado probablemente incluye los tres componentes. Aunque éstos suelen ser difíciles de definir para los participantes después de ocurrido el suceso, es posible separarlos a través de un interrogatorio hábil, como sabe cualquier abogado litigante. Mientras más puedan los mediadores ayudar a los participantes a diferenciar dichos elementos, mayores serán las posibilidades de llegar a acuerdos con base en la percepción, en lugar de que persistan la reacción o los sentimientos del pasado.

En capítulos posteriores de este libro se presenta una secuencia para el proceso de mediación, que requiere que el mediador escuche las opiniones y posiciones de los participantes sin interrumpir con preguntas. Durante la fase de oyentes, y más adelante al plantear las preguntas, es vital que el mediador se mantenga centrado en los tres aspectos, dado que éstos pueden conducir a una entera comprensión sobre la perspectiva y la situación del mundo de los participantes.

A continuación aparece un ejemplo de la utilidad del método "A-B-C" - sentimiento, conducta, percepción-, para entender el panorama de los participantes, y por consiguiente producir y organizar la información que el mediador requiere. En este ejemplo, una pareja que está divorciándose acude al mediador; ambos trabajan en profesiones diferentes que requieren traslados y cambios a lugares en diferentes puntos del país, para lograr un desarrollo dentro de sus campos respectivos. Durante el último cambio, de Texas a California, la esposa sintió que renunciaba a una oportunidad de gran importancia en su carrera al seguir a su esposo, y decidió que en el futuro jamás permitiría que la carrera de él ensombreciera la suya propia. La pareja tiene una hija, actualmente con tres años de edad. La desavenencia en la que está participando la pareja, que desea establecer una custodia compartida consistente en un ciclo semanal para cada uno, enfrenta la preocupación de lo que ocurriría si la madre decidiera ascender en su carrera ubicándose en otro lugar. El padre actualmente pondera la oferta de un empleo lucrativo en Oregon; le gustaría aceptar el empleo, pero teme que la madre no va a mudarse a Oregon como él, dado que el único empleo disponible para ella dentro de la estructura de su compañía, de hecho sería en un nivel jerárquico menor.

Si se utiliza el método A-B-C, el mediador inicialmente puede aislar los acontecimientos del pasado, el presente y el futuro, y después aplicar el A-B-C.

La Tabla 5 presenta un diagrama de esta situación. Observemos que la conducta de la madre en la situación actual no contribuye a la resolución del problema, y lo mismo ocurre en el caso del padre. Además, las preocupaciones que se externan respecto al futuro representan una inversión del problema presente. Si el mediador -o mediadora- es hábil, planteará nuevamente el problema actual al principio, posponiendo las preocupaciones sobre el futuro para cuando se haya solucionado el punto inicial. Asimismo, el mediador dará un nuevo marco al problema, de tal manera que ambos padres puedan centrarse en las verdaderas necesidades de la niña, reconciliando sus actitudes en bien de ella, como una forma de modificar su conducta. El mediador intenta alinear ambos aspectos en su percepción ("C"), con el objeto de lograr una conducta de consentimiento mutuo ("B"); finalmente, dicha conducta constituye los términos del acuerdo.

En este caso, al reabrir el componente de percepción para el problema actual y detener la conducta actual que es destructiva para el acuerdo, tanto el padre como la madre se centran en sus intereses como padres para el futuro, y dejan de traer los relativos a A, B y C del pasado.

Tabla 5. La matriz A-B-C.

Acontecimiento	*Madre*	*Padre*
Pasado: el cambio de Texas a California.	A: Resentida, rencorosa. B: Siguió al padre a un nuevo estado. C: Pensó para sí misma que la próxima vez daría a su propia carrera la máxima prioridad.	A: Complacido, emocionado. B: Tomó la decisión. C: Supuso que ella lo seguiría a un nuevo estado, porque es esto lo que una esposa hace.
Presente: oferta de empleo del hombre, de Oregon.	A: Disgustada, enfadada. B: Informa al mediador acerca del problema pasado; expresa que su posición actual es la misma de la percepción pasada; es decir volverá a hacer lo que sea más conveniente para su propia carrera en esta ocasión. C: No cree que Oregon va a satisfacer las necesidades de la niña por la pérdida de contacto con los familiares.	A: Indeciso, teme el aislamiento en un nuevo estado. B: Cambia el punto central de la discusión, con el objeto de obligar a la madre a que tome una decisión que determine las opciones de él. C: Piensa que favorecerá más los intereses de la niña, ganando más dinero en el nuevo empleo.
Futuro: ¿qué ocurre si la madre desea un empleo en otro estado?	A: Situación conflictiva. B: Decisión no tomada todavía (asunto abierto). C: Ella piensa que la niña necesita que ambos padres sean activos (a través de la custodia conjunta), por lo menos hasta la edad de cinco años.	A: Teme perder a su hija al cambiar de residencia. B: Negocia para que la madre se comprometa a trasladarse, y posteriormente a permanecer en su localidad. C: Cree que la madre reconsiderará, con el objeto de promover la custodia conjunta.

A = sentimiento; B = conducta (respuesta); C = percepción.

Después de discutir un nuevo problema -lo que la niña *realmente* necesita-, ambos padres deciden que es posible responder a los intereses más importantes de su hija mediante una cooperación constante entre ellos, sin importar cuánto dinero pueden ganar, en qué estado residen, o si los parientes están lo suficientemente cerca para hacer visitas frecuentes. Esta decisión abre las posiciones de ambos padres al alcanzar un consenso de percepción, y allana el camino para una conducta apropiada de ambas partes.

Después, el padre puede determinar que va a aceptar el empleo sólo si éste no va a interferir con cualquier tipo de acuerdo sobre custodia conjunta que satisfaga las necesidades de la niña; la madre puede hacer concesiones al programa de custodia conjunta, de tal manera que la custodia pueda durar dos semanas, hasta que su hija asista a la escuela. Este ajuste da lugar a que la madre asuma un compromiso similar hacia la custodia conjunta, y no hacia su propio ascenso profesional y cambio de ubicación, durante por lo menos dos años más, hasta que la niña tenga cinco años y deba asistir a la escuela. En esa etapa, los padres deberán renegociar el convenio de custodia conjunta. La Tabla 6 muestra la revisión con base en la matriz A-B-C.

No resulta práctico elaborar un diagrama detallado de la posición de los participantes *durante* una sesión de mediación, porque es posible que esto perturbe el clima de armonía, aunque el mediador puede efectuar un análisis esquemático de los sentimientos, acciones y planes de los participantes después de una sesión particularmente compleja, o bien cuando se ha llegado a una dificultad insalvable. La matriz va a mostrar al mediador exactamente lo que está ocurriendo, y las metas para la siguiente sesión. Asimismo, puede usarse para resolver una

Tabla 6. La matriz A-B-C revisada.

Acontecimiento	*Madre*	*Padre*
Presente: oferta de empleo en Oregon para el padre.	A: Aliviada. B: Va a posponer su ascenso profesional en caso necesario, para mantener la custodia conjunta. C: Piensa que lo más conveniente para la niña es la custodia conjunta.	A: Decisivo. B: Aceptará el empleo, sólo si no pone en peligro la custodia conjunta. C: Piensa que lo más conveniente para la niña es la custodia conjunta.
Futuro: ¿qué ocurre si la madre desea un empleo en otro estado?	A: Actitud calmada de aceptación, confianza. B: Va a posponer su decisión, hasta que la niña tenga cinco años de edad o *más; o bien, permitirá* la ampliación del programa de custodia conjunta para permitir un traslado a un estado cercano.	A; Más seguro. B: Va a continuar con la custodia conjunta, y a permitir la ampliación del programa de custodia conjunta, con el objeto de permitir que la madre se traslade a un estado cercano.

A = sentimiento; B = conducta (respuesta); C = percepción.

dificultad grave, al mostrar a los participantes la forma en que el pasado está interfiriendo con el presente y el futuro. Los próximos capítulos contienen una explicación más amplia acerca del uso de representaciones gráficas, la conservación de la armonía y la selección de las metas del mediador.

Sentimientos y empatía

Dado que la ley tiende a hacer énfasis en la parte de acción de los acontecimientos, las personas que trabajan con problemas como el divorcio, que debe adjudicarse o negociarse, y seguir un proceso legal, suelen centrarse en los datos reales y convertirse en maestros para manipular esta información en formas útiles. Esta habilidad es ventajosa desde el punto de vista del trabajo que tradicionalmente realiza un abogado, pero no necesariamente ayuda a entender y desarrollar armonía con los participantes de la mediación. Debido a que la obtención y el mantenimiento de dicha armonía permite un mejor aislamiento de problemas y alternativas, es esencial que un mediador se ubique en sintonía con los sentimientos, y adquiera ya capacidad de tener empatía con los participantes. También los abogados, y otros profesionales de apoyo que desean actuar como mediadores, deben desarrollar habilidades para crear y comunicar empatía.

Al convertirse en mediador, una de las tareas importantes consiste en evaluar el nivel propio de empatía, y en adquirir la sensibilidad hacia emociones propias y de los demás. Se han desarrollado cursos completos para proporcionar capacitación en empatía. Para poner a prueba la habilidad que cada quien tiene hacia estados de empatía, es necesario evaluar dos áreas: frecuencia de respuestas de empatía, y capacidad para ponerlas en práctica y facilitar la comunicación de los participantes. Para esta prueba grabe un simulacro de sesión de mediación. A continuación, cuente el número de palabras relativas a sentimientos que usted haya usado durante los primeros cinco minutos, y vuelva a hacerlo al finalizar la sesión. Al evaluar la efectividad de sus respuestas de empatía, es necesario analizar, tanto su conducta verbal como no verbal. Pida a un profesional experimentado que actúe como observador cuando usted esté trabajando, y que haga una evaluación del ritmo, expresión y uso de la respuesta.

Es de utilidad revisar la siguiente lista de palabras relativas a sentimientos (adaptada de Wood, 1974) antes de dar inicio a algunas sesiones de mediación, como forma de sensibilizarse respecto a mensajes emocionales que usted puede enviar y recibir. Esta lista, sin duda, está lejos de ser completa.

Aceptado	Herido
Afectuoso	Inferior
Temeroso	Celoso
Disgustado	Alegre
Inquieto	Solitario
Atraído	Cariñoso
Aburrido	Rechazado

(En contacto con) la Comunidad	Desdeñado
Competitivo	Respetado
Confuso	Triste
Defensivo	Satisfecho
Decepcionado	Tímido
Libre	Superior
Frustrado	Desconfiado
Culpable	Confiable
Esperanzado	Indigno

Otra forma útil de manejar el contenido emocional, es separar por categorías las palabras de un participante en estados emocionales básicos. Cormier y Cormier (1979, pág. 69), presentan una gráfica útil para este tipo de revisión.

Con frecuencia, los sentimientos aparecen en conglomerado, y tienen diferenciaciones generalizables. Bullmer (1975) afirma que el temor, la alegría y la ira están vinculados por el hecho de que los tres se relacionan con el logro de metas, mientras que la culpa, la vergüenza, el orgullo, el éxito y el fracaso se relacionan con la autopercepción de una persona a lo largo de un medio continuo bueno-malo. Otra categoría de sentimientos que este autor propone, incluye la envidia, el amor, el odio y los celos, que en su totalidad se correlacionan con las percepciones de una persona en lo que se refiere a relaciones con los demás. A menudo es importante diferenciar la envidia, un deseo de poseer lo que otro tiene, de los celos, que son un deseo de proteger una relación de una amenaza percibida. Es común encontrar ambos sentimientos en la mediación, especialmente en casos de mediación familiar, y ambos son socialmente inaceptables, creando en consecuencia un aumento en la conducta defensiva.

Con estas definiciones, el mediador competente puede crear confianza y afinidad al reflejar y esclarecer un sentimiento oculto para el participante antes de que el participante exprese dicho sentimiento durante la sesión. Esto muestra al participante que el mediador entiende exactamente lo que él o ella está sintiéndo, y que no tiene un mal concepto de él o ella por sentirlo. La mayoría de los participantes desean la aceptación del mediador, o su aprobación, y ésta es una forma de mostrar aceptación. No obstante, el mediador no debe manifestar dicha empatía en forma obvia, dado que numerosos participantes no esperan hacer frente a sus sentimientos en absoluto durante la mediación. Muchas personas reaccionan de manera negativa, y se resisten a las respuestas entusiastas de empatía. La sensatez es la clave para el éxito en el uso de la empatía durante la mediación, y es posible aprender esta cualidad a través de experiencia y capacitación.

En nuestra sociedad es difícil reconocer que se está sintiendo ira, e incluso más difícil manifestarla en formas socialmente aceptables. Es frecuente que los participantes en la mediación resten énfasis a su ira, llamándola frustración. Más aún, son muchos los hombres que no están dispuestos a reconocer ante los demás, ni ante sí mismos, que tienen miedo, a menos que reciban la autorización de

hacerlo. Al usar términos precisos para los sentimientos, y posiblemente establecer el ambiente propicio mediante la regularización de los sentimientos, el mediador puede crear una atmósfera de mayor franqueza y comodidad para los participantes, así como obtener información útil para sesiones posteriores.

En suma, la empatía es un proceso dinámico de percibir en forma definida el estado emocional de otra persona, y la percepción de dicha persona sobre su significado. Constituye un proceso que es posible aprender y enseñar. Además, cuando se le utiliza de manera conjunta con definiciones precisas de sentimientos, la empatía puede contribuir a explicar la conducta consecuente, facilitar la comunicación, y establecer afinidad y confianza en la sesión de mediación.

Bloqueos a la comunicación

En los párrafos anteriores se presentó una perspectiva de la empatía como proceso de compartir percepciones interpersonales entre mediador y participante. Existen dos tipos básicos de problemas que pueden presentarse con la comunicación interpersonal: El emisor puede ser incompetente al enviar un mensaje vago, incompleto o incomprensible, o bien el receptor puede interpretar el mensaje de una manera incompleta o incorrecta.

El término *reacción defensiva* se refiere a la recepción incompleta de un mensaje, o a la emisión de un mensaje en una forma oblicua y contradictoria. El propósito de todas las reacciones defensivas es reducir el conflicto interno que siente la persona que está experimentando un error de percepción. Dicha persona está intentando distorsionar la realidad para reducir al mínimo la frustracción y la ansiedad. Existen diversos sistemas de clasificación para agrupar estas reacciones defensivas. De acuerdo con Bullmer (1975, pág. 64), las respuestas *instrumentales* "reducen la ansiedad mediante la eliminación del conflicto causativo o frustración", y las respuestas *no-instrumentales* "reducen la ansiedad sin dar como resultado cambio alguno en el conflicto causativo o frustración, al operar de tal manera que nieguen, falsifiquen o distorsionen la realidad".

La *racionalización* es el término para atribuir motivos aceptables a la conducta de una persona que pudiera ser considerada como inaceptable. Un excónyuge que está amenazando con una demanda legal sobre los derechos al patrimonio familiar puede justificar la acción, racionalizando que la demanda está ayudando a preservar la herencia familiar, cuando de hecho la acción está creando una total disolución y discordia familiares.

Compensación es el término que se utiliza para la aceptación de un sustituto de la meta original, que satisface sólo en parte las necesidades de una persona. Cuando un futuro estudiante acepta la oferta de una universidad de odontología debido a que él o ella recibieron una negativa de admisión a la facultad de medicina, se trata de una compensación para el estudiante El estudiante puede estar convencido de que ser dentista es tan adecuado como ser médico; si este es el caso, entonces la compensación está operando como defensa en contra de una percepción de insuficiencia o fracaso. Sin embargo, no todas las opciones de este

tipo son ajustes defensivos. Puede ser que la opción de aceptar la escuela de odontología en lugar de la de medicina sea una evaluación realista de los mejores intereses de una persona. Es frecuente que la compensación pueda diferenciarse de una elección por percepción a través de la intensidad del sentimiento que está interviniendo para la adopción de una alternativa compensatoria.

Identificación es un método de atribuirse a uno mismo las cualidades de otra persona. Las esposas pueden afiliarse a las ocupaciones e intereses de sus maridos de una manera tan fuerte, que se convierten en la "Sra. Abogado", "Sra. Banquero", o "Sra. Dr. en Filosofía". Las personas de mentalidad religiosa intentan "integrarse a" su ideal, profesor, o concepto como una manera de identificarse vigorosamente con sus creencias. En general, las personas se identifican sólo con los atributos favorables. Por otra parte, la *proyección* es el desplazamiento de las cualidades negativas propias a otras personas. Ambos mecanismos son intentos de sentirse mejor acerca de uno mismo, y de satisfacer las necesidades internas de autoestima, pertenencia, y afiliación que se describieron antes.

El término *formación de reacción* se utiliza para describir la reacción defensiva de una persona al asumir una conducta opuesta a sus verdaderos sentimientos y deseos. Debido a convenciones sociales, todos hemos experimentado la obligación de sonreír o ser educados con personas que en realidad no nos agradan. Este es un ejemplo de una formación de reacción. Sonreír nos ayuda a ocultar el hecho de que no nos agrada una persona, dado que al desagradarnos dicha persona, teniendo que interactuar con ella, se crean condiciones que nos conducen a error de percepción y conflicto interno. Todas estas defensas y distorsiones de la realidad disminuyen o desvían la ansiedad y el conflicto interno. Nos ayudan a cambiar las percepciones de nosotros mismos que serían inaceptables para nuestra conciencia racional. El único problema con estas defensas, es que requieren grandes cantidades de energía para mantener y nunca eliminar por completo las percepciones no deseadas.

La capacidad de escuchar el relato de un participante y reconocer dichas defensas acelera la comprensión del mediador y su manejo posterior del caso, porque es posible descubrir los motivos inaceptables sin tener que forzar al participante para que asuma una posición de defensa total, que es lo que se llama *resistencia*. Al aceptar calmadamente y reflejar la percepción inaceptable o la meta real (en el caso de la racionalización y la compensación), el mediador puede normalizar y relajar el sistema de defensa de los participantes, dando lugar a su ayuda y cooperación. Dicha habilidad puede perfeccionarse a través de de la práctica. El capítulo trece contiene mayores sugerencias de técnicas específicas.

Recuerde que las defensas suelen estar ahí por una razón; sea cuidadoso al atacarlas o eliminarlas de manera violenta, porque esto deja a sus participantes en condiciones vulnerables. Sin un participante es hostil, usted debe darse cuenta de que el participante *necesita* la ira y las reacciones defensivas hasta que él o ella estén preparados para intentar poner en práctica instrucciones sobre nueva conducta, o hasta que el error de percepción y la ansiedad resultante se reduzcan.

Tensión, ira y ansiedad

Los mediadores ven a las personas cuando éstas se encuentran en situaciones de tensión. Ya sea que sus metas personales estén bloqueadas por alguien o algo, lo cual les causa ira, o perciben una amenaza conocida, y sienten temor, o bien perciben una amenaza generalizada y sienten ansiedad. El temor, la ira y la ansiedad actúan en el cuerpo de la misma manera: crean una reacción de tensión que comprende una fuerte excitación física. Según Woolfok y Richardson (1978, pág. 9): "La tensión es una percepción de amenaza o expectativa de incomodidad futura que excita, alerta o activa el organismo en alguna otra forma".

Cuando la persona percibe el bloqueo o la amenaza, el cerebro inicia el funcionamiento autónomo del sistema nervioso a un nivel de excitación más elevado. Los indicios externos de esta excitación son pupilas dilatadas, respiración más rápida o menos profunda, rostro enrojecido, pulso acelerado, tensión corporal general, y posiblemente incluso pérdida del control de esfínteres, vómito, sudor, o pérdida de la conciencia. Este mecanismo arcaico de lucha-o-huida alguna vez fue útil para la supervivencia. En la actualidad, aunque es paradójico, literalmente mata a la gente, ya que si experimentan tensión sin alivio durante periodos prolongados, el elevado nivel de excitacion termina por crear un colapso físico. El resultado es un tipo de enfermedad creada por el desasociego.

Cuando una persona bajo tensión está indignada, esta indignación se manifiesta como una serie de conductas que intentan modificar al mundo, con el objeto de detener el conflicto interno. Según Woolfolk y Richardson (1978), la ira se presenta con más frecuencia cuando existe una percepción de transgresión, cuando hay frustración, o cuando existe una percepción de maldad o mala intención. Un ejemplo adecuado de esto es el relativo a un divorcio, cuando una de las partes, digamos el hombre, se esfuerce si piensa que un acto de adulterio fue cometido deliberadamente para herirlo, o en desavenencias sobre el ambiente, cuando un grupo cree que determinadas acciones transgreden sus derechos o su territorio.

Se han llevado a cabo estudios para descubrir cuáles acontecimientos de la vida causan mayor tensión. La lista que aparece a continuación (Woolfolk y Richardson, 1978, págs. 26-27), muestra los acontecimientos que ocuparon los lugares más importantes en la escala de reajuste social, que es una herramienta de investigación desarrollada por Holmes y Rahe en la University of Washington Medical School, en 1967. La escala puede usarse para predecir el comienzo de una enfermedad grave, mediante la adición de puntos por cada una de las tensiones de la vida que enfrenta un individuo.

1. Muerte del cónyuge
2. Divorcio
3. Separación marital
4. Sentencia en prisión

5. Muerte de un miembro familiar cercano
6. Lesión o enfermedad personal
7. Matrimonio
8. Despido del empleo
9. Reconciliación marital
10. Jubilación
11. Cambio en la salud de un miembro familiar
12. Embarazo
13. Dificultades sexuales
14. Adición de un nuevo miembro familiar
15. Reajustes en los negocios
16. Cambio en el estado financiero
17. Muerte de un amigo cercano
18. Cambio a una línea diferente de trabajo
19. Cambio en el número de discusiones con el cónyuge
20. Una hipoteca mayor
21. Ejecución de hipoteca o préstamo
22. Cambio de las responsabilidades en el trabajo
23. Salida del hogar de un hijo o hija
24. Dificultades legales
25. Logros personales sobresalientes
26. Comienzo o terminación del trabajo de la esposa
27. Comienzo o conclusión de actividades escolares
28. Cambio en las condiciones de vida
29. Revisión de hábitos personales
30. Dificultades con el jefe
31. Cambio en el horario o condiciones de trabajo
32. Cambio de residencia
33. Cambio en la escuela
34. Cambio en las actividades recreativas
35. Cambio en las actividades religiosas
36. Cambio en las actividades sociales
37. Hipoteca o préstamo menores a $ 10,000 dólares
38. Cambio en los hábitos de sueño
39. Cambio en el número de reuniones familiares
40. Cambio en los hábitos alimenticios
41. Vacaciones
42. Navidad
43. Violaciones menores a la ley

La mayor parte de estos acontecimientos perturbadores se prestan a mediación, y comprende muchos de los problemas a los cuales un mediador debe hacer frente. Por ejemplo, el divorcio y la separación marital ocupan el segundo y tercer lugar entre los acontecimientos perturbadores que enfrentan las personas en

nuestra sociedad. Por esta razón, el mediador debe entender los mecanismos de tensión y ayudar a los participantes para que reduzcan su nivel de tensión durante las sesiones de mediación, y posteriormente, como una forma de promover mejores decisiones y hábitos de vida.

Determinadas experiencias pueden producir tensión, que a su vez puede convertirse en aflicción. Schafer (1978, págs. 69-83), elaboró una lista de estas categorías generales: sobrecarga, baja estimulación, ausencia de significado, conflicto de papeles, ambigüedad de papeles, transición, pérdida, transacción de negocios no terminada, estilos de vida triviales, y brechas percibidas entre los ideales y la realidad. En el caso de algunos clientes que participan en mediación por divorcio, es probable que varias de estas categorías contribuyan a su nivel de aflicción. Tomemos como ejemplo el caso de una mujer de 55 años de edad, cuyo esposo acaba de expresarle su deseo de divorciarse de ella, después de 25 años de matrimonio, y cuyo hijo de veinte años, uno de los dos hijos que tuvo, y que continúa viviendo en su hogar, reaccionó a la noticia estrellando su automóvil contra un lindero, con la resultante hospitalización debido a una grave fractura en la pierna. Esta mujer, no sólo debe enfrentarse a la tensión del enorme cambio en su vida, sino también al conflicto de su papel entre madre amorosa y madre que necesita dedicar tiempo a su propio cuidado. Se encuentra atrapada en una ambigüedad de papeles como esposa, dado que ignora cómo actuar en relación con su esposo, quien no ha podido salir de la casa ni podrá hacerlo durante más de un mes, debido a razones financieras. Se siente perturbada por las condiciones de vida trágicas que su hijo creó, tanto para él mismo como para ella. Existen numerosos asuntos de negocios aún por discutir con su esposo, y sufre de pérdida de autoestima por las cosas que éste le ha dicho. Además, teme la posible pérdida de un hogar confortable y una jubilación segura.

Es obvio que esta mujer está sobrecargada. A medida que intenta llevar a cabo las rutinas hogareñas de las compras, lavandería, limpieza, cocina, y responsabilidades sociales, pasa de la reacción inicial de alarma de tensión, a un estado de resistencia, y posteriormente a la fase de agotamiento; este es el proceso de tres partes de la reacción humana a la tensión, denominado el *síndrome de adaptación general* (Schafer, 1978, pág. 40).

De hecho, existen solamente tres formas de reducir la tensión. En primer lugar, es posible intentar eliminar la fuente de tensión del ambiente, pero con frecuencia no es posible lograrlo de manera conveniente, o sin tensión adicional. Por ejemplo, si la fuente de la tensión que usted padece es su cónyuge, puede comenzar los trámites de divorcio, pero éste en sí ocasiona niveles de tensión incluso mayores, por lo menos temporalmente. La mayoría de las personas está en favor de eliminar la fuente de tensión, dado que se trata en realidad de un intento por lograr que el mundo cambie para satisfacer sus necesidades. Eliminar la fuente de tensión requiere una acción por parte de la persona que la sufre. En el modelo A-B-C, esto corresponde a un intento por cambiar el "B". Si usted tiene éxito en su intento de cambiar el mundo, su conflicto y su error de percepción se reducirán, dando como resultado una disminución de su nivel de excitación, y

la posibilidad de eliminar el síndrome de adaptación general por el que usted está atravesando.

El segundo método es tratar de cambiar sus pensamientos y percepciones (el "C" del modelo A-B-C), cerca de la fuente de tensión. (Véase la referencia a Ellis, 1962, en párrafos anteriores a este capítulo.) Aunque esta opción funcio-na adecuadamente en algunas fuentes de tensión, no es efectiva para reducir la tensión derivada de necesidades biológicas o de orden inferior. No obstante, este replanteamiento del problema como solución suele tener éxito, dado que el cliente comienza a ver que en realidad no existe recurso, y que es inevitable hacer frente a la fuente de tensión durante un tiempo.

La tercera opción es tratar de alterar su reacción emocional y física a la tensión, consecuentemente reduciendo el estado de excitación. A menudo, la forma de hacerlo es bebiendo, tomando drogas y meditando o rezando, o recurriendo a relajación progresiva u otras técnicas de relajación, autohipnosis, y demás terapias. Probablemente, esta tercera opción, así como la segunda, son necesarias cuando la fuente de tensión es inevitable por todos conceptos. Examinemos el caso de una mujer que debe trasladarse, pero está sometida a una gran tensión y furia en los congestionamientos de tránsito. Podría aprender a relajar su tensión corporal en forma progresiva durante el congestionamiento de tránsito, como forma de alterar sus reacciones físicas y emocionales a las condiciones de tensión.

En suma, la tensión es el estado de excitación física que acompaña a las reacciones emocionales prolongadas, ocasionadas por situaciones desagradables. La tensión puede considerarse aguda cuando causa un nivel de excitación temporalmente elevado; cuando es crónica y prolongada, se llama aflicción. Es posible aliviar la tensión, eliminando o cambiando la fuente de ésta, eliminando o cambiando la reacción física y emocional que la misma persona tiene ante la fuente de tensión, o bien cambiando los pensamientos propios acerca de ella. (Otra forma de aliviar la tensión, es negando que la fuente de ésta existe. Para una mayor información sobre la negación y distorsión de la realidad, véanse párrafos anteriores de este capítulo.)

Una vez más, hacemos énfasis: los clientes del mediador frecuentemente están bajo situaciones de tensión aguda o aflicción. Es muy probable que requieran ayuda profesional de doctores, consejeros y miembros del clero, así como servicios de mediación, que les ofrezcan respaldo en estas condiciones temporales de tensión, así como ayuda para hacer frente a la tensión crónica en sus vidas. Tenemos la firme creencia de que los mediadores deben asumir un papel activo para ayudar a que sus clientes reconozcan y afronten la tensión de manera efectiva, tanto durante las sesiones, como en etapas posteriores.

Aflicción y pérdida

Numerosos participantes acuden a la mediación con la percepción de que perdieron, o pueden perder, algo de importancia para ellos. Los casos de divorcio

comprenden la pérdida de la relación íntima, y con frecuencia una pérdida de autoestima, seguridad financiera, identidad y apegos de índole familiar. Los mediadores que trabajan con desavenencias de empresas y comercios encuentran que dichos casos pueden abarcar una pérdida de imagen empresarial, seguridad de trabajo, prestaciones, y autoestima, así como pérdidas financieras. Los casos de propietario/inquilino suelen contener una pérdida de expectativas, tiempo, energía, seguridad, ambiente de intimidad y dinero. Todas las desavenencias contienen pérdida potencial.

La pérdida no tiene que ser real para que produzca lo que denominaremos el proceso de aflicción/pérdida. La simple previsión de pérdida de una esperada herencia, utilidad, ventaja fiscal, y oportunidad deseada, puede poner tristes a las personas. La intensidad de su aflicción suele ser equivalente a aquélla de su interacción con la persona, objeto, sentimiento o concepto de que se trata. La finalidad de la pérdida y el sentido único de lo que está en juego, también tienen que ver, puesto que aquello que es irremplazable -uno de los padres o la propia infancia-, produce una respuesta de aflicción mucho mayor que un objeto cotidiano.

Diversos investigadores han estudiado la reacción de sus sujetos a la pérdida. Küler-Ross (1975) propone que las personas que atraviesan por una pérdida, como la de la muerte, están sometidas a un proceso de cinco etapas: ira, negación, negociación, evasión, aceptación. Colgrove, Bloomfield y McWilliams (1976), proponen un proceso de tres etapas para la pérdida. La primera etapa es la de conmoción/negación; la segunda etapa es la de ira/depresión; la tercera etapa es la de comprensión/aceptación. Schafer (1978, pág. 79), describe el proceso como protesta, negación, intrusión, elaboración, y terminación.

Independientemente de cuál descripción sea de mayor utilidad para el mediador, lo importante es confirmar a los clientes que atraviesan por momentos de aflicción, que lo que están pasando no es poco común, y que cambiará con el tiempo, aun sin buscar una intervención activa, como la de la terapia. La importancia de estas perspectivas para el mediador es recordar que una persona que aún se encuentra en la etapa de negación, depresión, o evasión, no va a estar *emocionalmente* preparada para negociar un acuerdo de mediación, incluso si él o ella exigen que el acuerdo se establezca en un plazo muy corto. Aunque la comprensión de la dinámica de pérdida no mitigue totalmente la frustración del mediador por las exigencias cambiantes y los convenios alcanzados, puede servir como guía para una evaluación efectiva y una acción adecuada. Por lo tanto, un mediador que ha evaluado a un participante, y llegare a la conclusión de que todavía está "sangrando activamente", debe presentar este hecho a la atención de las partes de un caso de mediación de divorcio, y, si es necesario, posponer la revisión o la ejecución del convenio de mediación hasta que el cliente esté emocionalmente preparado para aceptar dicha acción como la verdadera conclusión de la relación marital. Los criterios de mediación que contiene el Capítulo Tres, prevén esta posibilidad mediante la declaración de una diferencia insalvable y la suspensión de las acciones resultantes y las consecuencias en

aquellos casos en que los participantes no están preparados para continuar la mediación, debido a pérdida emocional.

Jackson (1957) explicó la conexión entre aflicción y depresión de una manera sucinta, advirtiendo que ambas comprenden desorganización de funcionamiento y sentimientos de desesperanza acerca del futuro; no obstante, la aflicción, a diferencia de la depresión, no implica una pérdida de autoestima. Es probable que los participantes que atraviesan por una intensa aflicción en el momento de su encuentro con el mediador puedan necesitar que se les refiera a terapia profesional, o a la consulta de un consejero. Los Capítulos Doce y Trece presentan una explicación, tanto de la depresión y la referencia de manera más extensa, pero creemos que es muy importante que el lector esté sensibilizado respecto al problema de pérdida y aflicción desde antes de llegar a esa etapa del libro, puesto que este proceso domina muchas de las interacciones entre participantes. Corresponde al propio interés del mediador percibir las diferencias entre aflicción y depresión verdaderas en forma precisa, de tal manera que pueda ofrecer intervenciones y referencias adecuadas.

Sugerencia de lecturas

General

Effective Helping: Interviewing and Counseling Techniques (2nd ed.) B. F. Okun, Monterey; Brooks/Cole, 1982.
Texto extenso con glosario.

The Helping Relationship: Process and Skills. L. M. Brammer. Englewood Cliffs, N. J.; Prentice-Hall, 1973.
Resume las habilidades básicas.

Helping Relationships: Basic Concepts for the Helping Professions, A. W. Combs, D. L. Avila, and W. W. Purkey. Boston: Allyn & Bacon, 1971.
Buen panorama del proceso de ayuda.

Intangibles in Counseling. C. G. Kemp. Boston: Houghton Mifflin, 1967.
Presenta una base filosófica para entender a las personas.

Sentimientos y Empatía

The Art of Empathy: A Manual for Improving Accuracy of Inter-Personal Perception. K. Bullmer, Nueva York: Human Sciences Press, 1975.
Formato programado de texto de aprendizaje que ofrece una rápida revisión y refuerzo sobre el sujeto de los sentimientos.

The Helping Interview. (2nd ed.) A. Benjamin. Boston: Houghton Mifflin, 1974.
Presenta una perspectiva del papel de ayuda, con base en el procedimiento de escuchar con empatía.

Tensión, Ira y Ansiedad

Positive Addiction. W. Glasser. Nueva York: Harper & Row, 1976.
Señala las necesidades y los ambientes para estados de alteración que se convierten en realización.

Stress, Distress and Growth. W. Schafer. Davis, Calif.: Responsible Action, 1978.
Un texto básico sobre la tensión.

Stress, Sanity and Survival. R. L. Woolfork and F. C. Richardson. Nueva York: Monarch, 1978.
Libro de fácil lectura, escrito por clínicos profesionales.

Aflicción y Pérdida

How to Survive the Loss of a Love: 58 Things to Do When There is Nothing to Be Done. M. Colgrove, H. H. Bloomfield, and P. McWilliams. Nueva York: Bantam Books, 1976.
Un libro corto que utiliza la poesía para amplificar los sentimientos. Presenta sugerencias prácticas y puede ser de utilidad para clientes bajo condiciones de aflicción.

5

Métodos para mejorar la comunicación

Una vez que se ha proporcionado el marco teórico básico de la forma en que las personas actúan, piensan y sienten, y que se han sugerido las definiciones para los procesos emocionales y los estados anímicos más comunes, conviene presentar un conjunto de habilidades que pueden convertirse en las herramientas para la mediación. La mayoría de los trabajos de mediación, y, en gran medida, lo que este texto puede ofrecer, es una amplia variedad de intercambios verbales, aunque muchas de las técnicas considerablemente útiles impliquen habilidades no verbales. Cuanto más consciente se esté del propio estilo, reacciones y habilidades, mayor capacidad se tendrá para servir a los participantes como un mediador eficaz.

La consideración principal para el uso de estas habilidades es el desarrollo del intercambio entre mediador y participante, a fin de obtener información que es esencial. Esta información no se refiere únicamente a la conducta, sino también al cariño y a la percepción. Una vez obtenida esta información, da inicio el trabajo del mediador organizándola, verificándola, evaluándola y aplicándola para el beneficio de los participantes. Por esta razón, el mediador va a requerir todas las habilidades descritas para ofrecer un servicio de mediación completo. Dichas habilidades demandan la conducta, tanto verbal como no verbal del mediador.

Estructura preliminar

El establecimiento de una relación que conduzca al flujo de información, depende, en gran medida, de la forma en que comienza la sesión de mediación inicial. No deberá intensificar la ansiedad de los participantes haciéndoles esperar por largos períodos en la recepción. La disposición de la sala de espera y la actitud del personal son factores importantes que van dando forma a la voluntad de los participantes para confiar en el mediador (véase Capítulo Once).

Esperar a los participantes en la recepción y escoltarlos a la sala donde se llevará a cabo la sesión de mediación, después de saludarlos por sus nombres en forma amistosa pero con estilo profesional, ayudará a que se sientan más cómodos. No obstante, si se dedica demasiado tiempo en saludos y presentaciones, esto podría conducir a que los participantes lleguen a la conclusión de que el mediador está actuando con cierta insensibilidad a sus razones para asistir a esa sesión, o bien, que dispone de tiempo para desperdiciarlo a costa de ellos. Es frecuente que resulte un tanto inconveniente ofrecer una taza de café en la recepción que tendrán que llevarse consigo y después dejar en alguna parte al final de la sesión de mediación.

Las sesiones deberán llevarse a cabo sin interrupciones, llamadas telefónicas, secretarias o socios. La atención del mediador debe estar únicamente dirigida a los participantes. Algunos mediadores tiene la preferencia de dar instrucciones a sus recepcionistas, frente a los participantes, para que detengan cualquier llamada que se presente durante la sesión. Esto sirve para informar a los clientes que el mediador está considerablemente ocupado, que este período pertenece exclusivamente a los participantes, y que existe un límite para el tiempo que el mediador puede dedicarles.

Después de intercambiar saludos, y de que los participantes han tomado asiento, alguna *frase inicial preparatoria* del mediador contribuye a estructurar la sesión. Esta frase suele incluir información sobre lo siguiente: reserva en los asuntos privados, respeto en los tratos confidenciales, duración de la sesión, alcance de la mediación, honorarios para ésta y las siguientes sesiones, discusión sobre los papeles de los participantes y los mediadores, y las reglas que deberán imperar durante las sesiones. El Neighborhood Justice Center de Atlanta sugiere que estos comentarios iniciales definan si se deben usar los nombres o los apellidos, notificar a los participantes sobre las capacidades y la experiencia del mediador, dejen clara la autoridad del mediador para establecer ciertos puntos (capacidad o autoridad como árbitro), notificar si existe algún conocimiento previo con cualquiera de los participantes, y reconfirmar la neutralidad del mediador (Neighborhood Justice Center de Atlanta, 1982, p. 62). Todos estos puntos, que a continuación se discutirán, habrán de considerarse al formular las frases estructurales.

Así como Bandler, Grinder y Satir (1976) sugirieron a los terapeutas que comenzaran sus sesiones a partir de suposiciones básicas de su campo, los mediadores deben incluir las proposiciones básicas que subyacen en la mediación (véase el Capítulo Uno), al exponer sus frases preparatorias. Después de un tiempo, surge la necesidad de ceder la palabra con una frase, la pauta verbal que iniciará la comunicación activa de los participantes con respecto a la situación (véase el Capítulo Tres). Asimismo, es importante esclarecer si todo lo que va a decirse en la sesión va a ser confidencial, y si los participantes puede hablar libremente, sin inhibiciones por temor a una revelación no autorizada. Para un planteamiento más amplio sobre el respeto a los tratos confidenciales y los privilegios véase el Capítulo Diez.

Las siguientes frases preparatorias pueden adoptarse para dar inicio a prácticamente cualquier tipo de sesión de mediación; ésta se basa en el ejemplo que ofrecieron Bandler, Grinder y Satir (1976, pp. 13-22):

Estructura

Mediador: Bueno, me da gusto que ustedes dos hayan decidido intentar la mediación para resolver los conflictos que enfrentan y evitar así una batalla. El día de hoy contamos con dos horas para revisar el proceso de mediación, discutir mis honorarios, para que ustedes firmen un acuerdo sobre la mediación si desean seguir adelante, así como para hablar un poco más acerca de los puntos de conflicto entre ustedes sobre los cuales desean la mediación.

Suposiciones

No sé si el proceso de ustedes para decidir venir aquí haya sido fácil o difícil, pero lo que sí sé es que por el hecho mismo de estar aquí han dado el primer paso hacia el logro de cambios aceptables para ambos. Los dos están optando por una alternativa (*permanecer como padres eficaces y atentos después de un divorcio, tratar de ser buenos vecinos, etc.*).

Cesión de la palabra

Me pregunto si usted, John (*el participante con quien el mediador no ha tenido contacto*), puede decirme lo que sabe acerca de la mediación, y lo que espera de ella. ¿En qué le gustaría que la mediación lo ayudará?

Tal vez desee ampliar su descripción del papel del mediador antes de la fase de cesión de la palabra, como en el ejemplo que aparece a continuación, que puede modificarse para adecuarlo a la mayoría de las situaciones de mediación:

Etapas de la mediación

Mediador: Considero que mi papel es ayudar a las parejas a aclarar el conflicto y alcanzar un acuerdo, asistiéndolos para que sepan *qué* deben decidir, y después prestándoles ayuda para que decidan *cómo* llegar a la solución de dichos conflictos. Tengo, además, un pliego de trabajo en el que puedo basarme para verificar que todo aquello que requiere ser discutido se lleve a cabo. Cuando tomen decisiones juntos, yo anotaré lo que hayan decidido para utilizarlo posteriormente al establecer el acuerdo (convenio).

Responsabilidad

No es mi papel decirles lo que deben hacer. En realidad pienso que ambos pueden tomar mejores decisiones que cualquier otra persona respecto a su propia situación. Sin embargo, la mayoría de las personas necesita ayuda para empezar, seguir en el camino, y desarrollar sus opciones.

Resultado

Creo, también, que este proceso ayuda a las personas a que tomen mejores decisiones y aclaren los obstáculos emocionales, de manera que los acuerdos sean más duraderos y que todos se sientan mejor acerca de la situación y entre sí.

Este preámbulo más largo permite a los participantes aliviar su ansiedad y no les plantea exigencias. Cuando hay mucha tensión en los participantes, las frases preliminares les dan tiempo para que realmente empiecen a escuchar el contenido de su mensaje, en lugar de observar todos los estímulos que no le son familiares en el ambiente de mediación. Esto, además, transmite un mensaje no verbal que indica que el mediador es amistoso y que es fácil hablar con él. Demuestra que el mediador tiene el control de la sesión, y que tiene expectativas explícitas de los participantes.

Si el mediador sigue observando indicios no verbales de tensión y ansiedad, podría ser conveniente mencionar ciertas pautas directamente a los participantes, y preguntarles qué está ocurriendo. Una expresión como la siguiente: «Se ven muy tensos en este momento; debe haber algo que les está molestando», puede hacer que se reconozca la clave no verbal, y dar al participante una oportunidad de que exprese lo que le preocupa. No es posible suponer que la ansiedad de todo participante se relaciona con el tema de la mediación en sí mismo. Es frecuente que los participantes lleguen a la oficina preocupados por asuntos tales como la atención de los niños, que se hizo tarde, el estacionamiento, o los acuerdos sobre el pago de honorarios. Después de que el participante haya expresado verbalmente su preocupación, el mediador puede ofrecerle reafirmación. Al reconocer verbalmente la tensión evidente, los participantes sabrán que usted está preocupado, interesado en escuchar, y los observa.

La mediación, para muchos, puede ser un proceso nuevo, y la mayoría de los participantes tal vez tenga una sola oportunidad en la vida de formar parte de un caso de mediación. En general, no están familiarizados ni con la mediación ni con los procesos legales. La medida que muchos tienen de la imagen que van a experimentar se deriva de algunos dramas de televisión exagerados y algunos artículos periodísticos incompletos. Temen ser examinados y juzgados por el mediador, así como por los demás participantes. La ansiedad de los participantes sobre el proceso de mediación, y, quizá, sobre usted en particular como mediador, les hará presentar los hechos a la luz más favorable que sea posible.

Dado que todos los participantes desean que el mediador simpatice con sus posiciones y los juzgue favorablemente, tienden a declarar los hechos de forma calculada para obtener el favor del mediador, o al menos para evitar su desaprobación. Esto puede dar como resultado la omisión de algunos hechos, y la exageración de otros, todo ello para contribuir a la irritación de los demás participantes. A menudo los participantes relatan información del pasado que ya no es pertinente, pero la ofrecen de cualquier manera para respaldar sus percepciones y acciones. Las frases de estructuración tienden a reducir la ansiedad inicial y evitan datos no pertinentes, pero también es importante que el mediador utilice otras técnicas para reducir la ansiedad y dar otra orientación a la sesión, si esta ha de continuar.

Las frases preparatorias pueden utilizarse en otros momentos además del contacto inicial con los participantes. Dichas frases son útiles como herramienta previa para un cambio importante en el tema, y así mismo son de utilidad como la etapa preliminar de cada sesión. Es importante que usted se cerciore de que sus frases preparatorias contengan por lo menos lo siguiente: la razón del cambio; el proceso que habrá de seguirse; los términos básicos que habrán de usarse durante la sesión. Un ejemplo adecuado de una desavenencia educativa con respecto a la necesidad de un niño de recibir servicios especiales para problemas de aprendizaje muestra el uso de los tres componentes:

Frases preliminares al inicio de sesiones posteriores

Mediador: En la última sesión hablamos mucho sobre la evaluación que la escuela hizo de Johnny acerca de los inventarios estandarizados, y eso nos proporcionó cierta información básica de utilidad. Creo que es tiempo de pasar a otro tema; los objetivos específicos y las espectativas para Johnny en cuanto a matemáticas y lectura. Sugiero que primero escuchemos a sus padres, posteriormente a su maestro, sobre lo que ellos opinan que sería una meta útil y alcanzable. Al discutir lo que ustedes esperan para él, probablemente podamos entender las diferencias y similitudes que existen entre el hogar y la escuela. Tal vez ustedes estén de acuerdo. No obstante, antes de comenzar con las expectativas, revisemos el término "problemas de aprendizaje". En mi opinión, una persona con problemas de aprendizaje es incapaz de recibir y usar información. ¿Estoy en lo correcto?

Profesor: No, no del todo.

Mediador: Bueno, ¿podría usted decirnos qué entiende del término?

Declaraciones que establecen puntos de relación y orientación

Las frases que establecen puntos de relación son versiones más breves de las frases preliminares en cuanto a que contienen información para los participantes

sobre el proceso a seguir, o bien sobre lo que es importante saber. Sin embargo, son diferentes en cuanto a que se utilizan durante la sesión de mediación para controlar, explicar y reorientar. A medida que el participante le proporciona información, es frecuente pasar de uno a otro tema a fin de desarrollar el material emocional y de hechos. En capítulos posteriores trataremos más a fondo la forma y el momento en que es conveniente hacer esto. Una declaración que establece puntos de relación constituye la herramienta para volver al material anterior o para encontrar una nueva dirección. Este ejemplo destaca el uso de una declaración para establecer puntos de relación:

Mediador: Bob, usted expresó cierto interés en la custodia conjunta en nuestra primera sesión. La custodia conjunta requiere un fuerte compromiso por parte de ambos para trabajar juntos en los horarios, y para permitir que la otra persona tenga la libertad de hacer lo que desee respecto a los niños cuando los tengan consigo. Yo me pregunto si su posición, al no permitir que sus hijas visiten a sus familiares maternos en Seattle, no contradice la esencia de la custodia conjunta que usted está planteando como una opción. (*silencio*)

Esta declaración constituye una solicitud indirecta para explicar una incongruencia de posición entre la actitud de Bob en lo que se refiere a las visitas familiares más prolongadas y la custodia conjunta. Es necesario que Bob entienda que no puede llegar a un acuerdo eficaz de custodia conjunta, a menos de que esté dispuesto a compartir el control y las decisiones más importantes con relación a los hijos. No obstante, la esposa puede aceptar alguna estipulación que impida las visitas a su madre por un periodo mayor a tres días. Es más probable que ella opine de esta manera si escucha al padre expresar sus preocupaciones que le parezcan razonables, así como le parecen razonables a él. Este puede responder de diversas formas a esta frase que establece un punto de relación, y el mediador puede dirigir la conversación hacia una ruta que puede utilizarse, ya sea para confrontar una posición paradójica o arbitraria, o bien para facilitar la discusión sobre las preocupaciones respecto a los hijos que pudieran ser mutuas.

La siguiente frase de orientación es más brusca y áspera, pero igualmente eficaz para reorientar la conversación:

Bob: Yo no deseo que ella lleve a casa a cualquier tipo que conozca en un bar y que duerma con él frente a Amy, como lo hizo antes en Texas. ¿Quién sabe lo que podrían hacerle a las niñas? A lo que me refiero es que, por lo que Susy dijo, el tipo de Texas no se iba sino hasta las diez de la mañana del día siguiente. Y, además, era un tipo bastante rudo. No voy a aceptar si esa clase de gente va a andar alrededor de mis hijas. . .

Rhonda: ¿Quién te dijo semejante basura? ¿Susy? No puedo creer que tú hayas creído. . .

Reconocimiento

Mediador: Está bien, hemos llegado a un tema bastante delicado para ambos.

Reflexión

Bob, escucho que usted está interesado en proteger a sus hijas de extraños. Me da gusto que comparta esta preocupación con nosotros, porque ahora podemos ver qué tipo de protecciones podemos redactar en el convenio con este propósito.
(*Voltea hacia Rhonda*).

Aceptación cognoscitiva

Rhonda, si un incidente como este ha sucedido o no, ¿usted comparte la creencia de que sus hijas deben protegerse contra extraños?

Rhonda: Desde luego, pero. . .

Mediador: ¿Está usted dispuesta a discutir más el tipo de protecciones que será necesario incorporar al convenio de custodia conjunta para sus hijas:

Rhonda: Supongo que sí.

Mediador: Muy bien, entonces, empecemos con este punto a partir de que Bob nos diga por cuánto tiempo necesita usted conocer a una persona antes de que deje de ser un extraño. (*Voltea hacia Bob*).

Frases explicativas

Sabe, Bob, que Rhonda va a tratar de llenar sus necesidades de compañía y afecto conociendo a otras personas después del divorcio. Eso forma parte de su tarea para construirse una nueva vida. Es probable que usted haga lo mismo también. (*Pausa*).

Demanda de orientación

De manera que, piense por un momento y dígame qué cantidad de tiempo le parece razonable que ella dedique a conocer una persona. ¿Cuánto tiempo le toma conocer a una persona hasta llegar a saber si es peligrosa o inofensiva?

Debe quedar entendido que este diálogo es sólo una parte del intento de un mediador para reencuadrar los temas de conflicto. En última instancia, el mediador intenta que Bob experimente el grado de inutilidad de tratar de controlar a Rhonda, haciendo que sea él quien establezca los criterios con respecto a los extraños. El paso siguiente sería examinar la factibilidad de poner en práctica dichos criterios.

Esto tomó una serie de declaraciones y solicitudes de cumplimiento antes de llegar a una exigencia de orientación y producir una alternativa razonable y susceptible de negociación. He aquí otra frase que establece punto de relación, y que muestra la forma de recompensa y reorientación.

Mediador: Bob, su descripción es muy adecuada, y quisiera que nos diera más respuestas en relación con esto dentro de un momento. Pero, ahora, quisiera volver a algo que mencionó antes, y que tiene que ver con "lo injusto que es todo esto debido a un error cometido en el pasado". Es importante revisar y entender las razones verdaderas por las que los padres están en desacuerdo con respecto a quién debe tener la custodia. ¿Ocurrió algún incidente en el pasado que, en su opinión, Rhonda está usando en su contra?

Bob: Sí, yo creo que ella opina que soy un padre pésimo simplemente porque una vez dejé a Jimmy en la tina y él se quemó con el agua caliente.

Rhonda: ¡Eso no es verdad! Nunca te he culpado por eso. Yo sé que eso fue un accidente. No creo que eso puede considerarse como un trato inadecuado. Solamente creo que yo puedo ofrecerle a Jimmy una vida hogareña mejor porque yo no tengo que trabajar después de las tres de la tarde.

En este ejemplo, el mediador está aceptando y recompensando al participante, en tanto, al mismo tiempo, reorienta la línea de discusión a partir de un relato de información sobre conducta hacia el contenido de afecto. Esto se logra al explicar la necesidad de una mayor información de manera personalizada ("Quisiera volver a. . ."). Esta frase serviría para ganar una mayor afinidad, porque el cliente que ha estado emocionalmente sujeto por largo tiempo a esta situación, y que estaba dando la información "objetiva" acerca del pasado de su pareja, se siente aliviado cuando el mediador pasa su atención de temas intrascendentales a material que los participantes saben que debe resolverse. Al usar una frase que establece un punto de relación para rescatar componentes con carga emocional que se habían expresado de una manera vaga, el mediador demuestra que está verdaderamente escuchando, y manifiesta empatía.

Las declaraciones de orientación son similares. También pueden reorientar la conversación y demostrar control, pero suelen ser más bruscas, con frecuencia adoptar la forma de una orden, y no explicar tanto al participante con respecto al cambio de orientación. Más aún, no necesariamente se refieren a contenidos previos. El ejemplo más simple de una declaración de orientación, es, "dígame más sobre. . ." Esta declaración puede mantener la comunicación activa de los participantes si están reticentes, o puede utilizarse para interrumpir a un participante imprudente y cambiar la conversación a otro tema. Otro ejemplo sí utiliza material previo, pero no de la misma manera que las declaraciones que establecen puntos de relación: "Antes usted mencionó que había pensado en la posibili-

dad de secuestrar a su hijo para acabar con el problema sobre las visitas de una vez por todas..." (Silencio.) La verdadera fuerza reorientadora de esta frase es su uso del silencio, que presiona al participante para que llene los espacios y dé una explicación.

Otra forma de declaración de orientación es más explícita. Por ejemplo: "Señora Lewis, no necesito saber lo que me está diciendo en este momento, pero *sí necesito más información sobre sus planes de trabajo futuro*". Aunque en ocasiones los participantes interpretan estas frases como rudas o ásperas, este tipo de declaraciones provoca un cambio inmediato en la dirección de la entrevista, y recuerda a los participantes quién controla la sesión.

Dado que las declaraciones que establecen un punto de relación con frecuencia son mejor recibidas y contribuyen a la afinidad, mientras que muchas de las frases de orientación no logran este efecto, las primeras resultan más adecuadas al inicio de la sesión. Algunos mediadores desarrollan un estilo personal que dicta el uso de las frases que establecen puntos de relación casi permanentemente. Al igual que cualquier herramienta, su manejo eficiente puede lograrse solamente a través de la práctica.

Tipos de preguntas

Tal vez las herramientas que se usan con exceso en el repertorio de un mediador novato son las preguntas que buscan obtener información. Si las preguntas se usan excluyendo otras técnicas, la conversación deja de ser un intercambio para convertirse en una forma insatisfactoria de ping-pong verbal o interrogatorio. Teniendo esta precaución en mente, es necesario saber los diferentes tipos de preguntas que es posible emplear, con el objeto de que cumplan con las funciones debidas.

Las *preguntas abiertas* permiten al interlocutor responder de cualquier manera; las *preguntas cerradas* limitan la flexibilidad y el alcance de la respuesta, y a menudo conducen a quien las responde hacia una dirección en particular. Los siguientes son ejemplos de preguntas abiertas: "¿Qué ha hecho desde la separación física?", o bien, "¿podría decirme qué pensó en el momento en que su cónyuge le dio la noticia?" Las siguientes preguntas cerradas piden la misma información, pero dejan al interlocutor una menor flexibilidad en la respuesta: "¿Decidió ir a casa de sus padres?", o bien, "¿Creyó que estaba bromeando?"

Obviamente, las preguntas abiertas pueden estar tan mal dirigidas, que no produzcan la información necesaria, mientras que las preguntas cerradas pueden reprimir una respuesta verdadera al intimidar al cliente con la creencia de que la única contestación aceptable es la que propuso la propia pregunta. En vista de estos riesgos, es mejor empezar cada tema o acontecimiento con preguntas de extremo abierto, y dejar que las respuestas sugieran preguntas cerradas.

Al iniciar con preguntas abiertas también se evita el inconveniente y con frecuencia improductivo ping-pong verbal que mencionamos antes, en el cual el mediador hace preguntas cerradas y el participante las responde con frases cortas

o una sola palabra. Puesto que este patrón suena a interrogatorio, rompe la participación y hace que el mediador se esfuerze mucho más para lograr cada fracción de datos. Al usar, ya sea una pregunta abierta, y o una frase de orientación corta, tal como "Dígame más sobre. . .", el mediador puede mantener el flujo de información de una manera activa, y usar preguntas cerradas más tarde para señalar información específica.

La forma de plantear una pregunta, ya sea por ingenuidad debida a falta de experiencia o como táctica deliberada, puede afectar la respuesta. Las preguntas que inducen una repuesta, como la ley comenzó a reconocerlo desde hace mucho tiempo, alientan el error por su tendencia sugestiva. En general, las preguntas que inducen una respuesta deben evitarse en las primeras sesiones de mediación. Después de que el participante ha declarado sus expectativas, no obstante, es posible que el mediador desee emplear las preguntas que inducen una respuesta, con el objeto de poner a prueba el relato del participante. Esto ocurre particularmente cuando existen incongruencias u omisiones mal intencionadas del material sobre los hechos.

Un estilo de pregunta que es conveniente evitar, es el formato ya sea. . ./o. A continuación aparecen algunos ejemplos:

- "¿A usted le disgusta ya sea su madre *o* su padre?"
- "¿Fue usted a la policía, *o* al hospital?"
- "¿Cuando él la atacó, pensó en gritar, *o* en correr?"
- "¿Desea presentar una demanda, *o* prefiere la mediación?"

Como puede deducirse de los ejemplos, puede resultar incómodo para un participante explicar que ninguna de las dos opciones es exacta y satisfactoria. Las preguntas condicionales eliminan muchas opciones creativas y pueden connotar una conducta negativa o vergonzosa, si la respuesta no se ajusta a las opciones ofrecidas. Este tipo de pregunta puede distorsionar la información que se obtiene en la respuesta, y puede crear hostilidad en el interlocutor, especialmente cuando el sentido común elimina una de las opciones que se ofrecen en la pregunta, como en los ejemplos siguientes:

- "¿Es usted una buena madre, o es descuidada y autoritaria?"
- "¿Se quedó para ayudar a los otros pasajeros señor Jones, o decidió correr para buscar ayuda?"

La mayoría de las preguntas condicionales puede cambiarse a preguntas abiertas y efectivas. Podemos convertir los ejemplos previos en preguntas más abiertas:

- "¿Cómo proporciona usted el cuidado a sus hijos?"
- "¿Cuál cree usted que era la forma más efectiva de ayudar a los demás?"

Cuando el mediador supone cuál es la más positiva de las opciones, el participante puede elegir los ejemplos que apoyen el punto de vista positivo de sí mis-

mo, disminuir el conflicto interno y el error de percepción que crea el formato ya sea. . ./o. La misma pregunta podría cambiarse por enunciados o frases dirigidas, ampliando su alcance:

- "Dígame algunos ejemplos que demuestren que usted es una madre eficaz"
- "Dígame cómo evaluó la situación cuando vio que los demás pasajeros permanecían ahí"

Otro tipo de pregunta cerrada que se usa con demasiada frecuencia es el formato de sí/no. Si bien la respuesta le proporcionará la información que usted pidió, dicho formato puede ser fatal para el flujo y la espontaneidad de la conversación, como en el siguiente ejemplo:

- "Señor Grief, dígame si está usted siendo justo, conteste sí o no"
- "¿Podría decirme, si planea usted casarse nuevamente en un corto plazo, conteste sí o no?"

Este tipo de pregunta se aplica mejor a un participante que está intentando evadir un punto, pero puede dañar seriamente la relación si usted obliga a los participantes a reconocer un punto amenazante, usando solamente un sí o un no. Las frases reflexivas, que a continuación se plantean, pueden conseguir esta misma información con menos problemas.

Una secuencia acostumbrada al plantear las preguntas, en la primera sesión, después de que el participante ha expresado su preocupación por determinados temas, es empezar con preguntas abiertas para llegar a lineamientos más amplios de la historia, en seguida usar preguntas cerradas para buscar los puntos específicos en cada área, y finalmente agregar algunas preguntas abiertas o frases que establecen puntos de relación para establecer conexiones. Hacer preguntas cerradas antes de conocer el panorama general podría significar una distorsión en la orientación de las preguntas posteriores.

El tipo de pregunta que usted utilice va a depender del objetivo específico que tenga en mente en un momento determinado. Después de decidir la meta con base en la información y en la situación, el mediador, generalmente, puede prever una reacción específica a un tipo de pregunta específica, como lo muestra la tabla 7.

Reflexión, resumen y esclarecimiento

Estas tres habilidades -reflexión, resumen y esclarecimiento- probablemente sean poco cómodas para usarse al inicio, pero van a ser invaluables para mantener la afinidad y satisfacer sus necesidades como mediador. Aunque estas tres habilidades comparten un resultado similar, sus usos son diferentes. La *reflexión* es el término que se utiliza cuando el mediador ofrece el sentimiento no expresado o el contenido faltante detrás de las palabras del participante. El *re-*

sumen es cuando el participante o el mediador enumeran lo que ocurrió antes; esto contribuye a hacer una síntesis de los acontecimientos o de las ideas, mediante la cual se concentra el significado en unas cuantas palabras. El *esclarecimiento* es una solicitud para confirmar lo que ya se ha expresado.

Las reflexiones son útiles para permitir que el participante dé salida a la tensión de un error de percepción y reconozca los sentimientos directamente, en especial los sentimientos que se consideran inaceptables. El mediador puede proporcionar esta reflexión señalándola como declaración o como interpretación:

- Declaración: "Usted se siente disgustado y avergonzado por la acusación que se le hace de no pagar sus deudas".
- Interpretación: "Según parece, usted se siente bastante disgustado y avergonzado a este respecto".

Tabla 7. Contraposición de la pregunta con la meta.

Meta	Tipo de pregunta	*Mejor momento para usarla*	*Reacción del interlocutor*
Mantener la conversación de un cliente reticente.	Abierta	Al inicio de la sesión, cuando los participantes están en silencio.	Por lo general acepta
Establecer parámetros de la situación	Abierta	Durante las primeras preguntas	Siente fortalecida su posición
Señalar información específica	Cerrada	Durante la última fase de la definición de datos; durante la revisión del acuerdo	Puede interrumpir el ritmo fluido de la conversación mientras el cliente espera la siguiente pregunta
Obtener un reconocimiento	Sí/No	Durante la revisión del acuerdo	El problema es sensibilidad, ira, nerviosismo o evasión
Hacer énfasis en el juicio negativo	Una u otra	Durante las negociaciones referentes a las opciones	Una respuesta distorsionada
Causar frustración, turbación, o desprestigio	Una u otra	Como intervención paradójica durante la definición de hechos	Ira; silencio
Reorientar la conversación.	Abierta (precedida por frases de orientación)	En medio de la entrevista	Puede producir una reacción de sobresalto, pero va a cambiar el patrón de la conversación.

Otra forma de dar lugar al reconocimiento del participante acerca de su sentimiento o motivo oculto, es mostrar que es aceptable, diciendo, "Muchas personas en su situación se sienten disgustadas y perturbadas cuando se les acusa de no pagar sus deudas. ¿Se siente usted de esa manera también?" Esta reflexión indirecta es más arriesgada, y contiene una mayor presión para el participante, porque requiere una respuesta de sí/no o una explicación, y por lo tanto, se le debe usar con más cuidado. Los usos más importantes de una reflexión durante la sesión de mediación deben establecer el contenido afectivo, contribuir a la afinidad, y reducir la tensión para los participantes. Con frecuencia, una reflexión adecuada puede allanar el curso de la sesión, y hacerla más ágil, que una docena de preguntas cerradas.

El resumen es particularmente útil como forma de recobrar el control de la sesión, después de una larga exposición de uno de los participantes, o bien como forma de organizar la información que ya se ha dado. Proporciona al mediador el tiempo para pensar qué dirección debe adoptar a continuación, y suele hacer resaltar la importancia de una parte de la información, que en caso contrario se perdería. Recomendamos su uso, inmediatamente después del relato ininterrumpido de uno de los participantes acerca de sus expectativas y de su posición. Es posible utilizar los resumenes como puente hacia una reflexión, o hacia una pregunta abierta. En general, el resumen no resulta de utilidad en el comienzo; se le puede usar en forma efectiva antes de cualquier transición. Antes de que el mediador entable una discusión sobre las opciones y las consecuencias (véase el Capítulo Tres), es conveniente resumir lo que ya se discutió. Como aspecto preliminar antes de dar la sesión por concluida, el resumen puede contribuir a solidificar lo que ya se logró, constituyendo una forma de recompensa para los participantes por su arduo trabajo.

El esclarecimiento, además de constituir una forma de lista y resumen, también tiene el efecto de reunir o eliminar información conflictiva. Es útil para esclarecer intenciones o deseos de los participantes, y obtener la confirmación explícita de lo que éstos quieren decir. Un ejemplo de esclarecimiento sería:

Mediador: Dave, usted dijo antes que cree merecer cierto apoyo económico de Mary mientras está sujeto a este programa maestro. Ahora escucho que usted se rehúsa a discutirlo. ¿Podría decirnos qué es lo que ha cambiado para usted?

El uso de la reflexión, el resumen y el esclarecimiento no se limita a la sesión en la cual usted está buscando información. Existen habilidades útiles durante todas las frases de mediación, sobre todo cuando usted ayuda a los participantes para que evalúen las opciones y tomen decisiones. Las tres técnicas pueden utilizarse para ganar tiempo mientras usted piensa simultáneamente acerca de un punto específico, busca el material a su alcance, o requiere disminuir el ritmo de la sesión para poder evaluar cuáles son las condiciones en este momento y cuál es la meta que debe tener las sesión. No obstante, si se usan con demasia-

da frecuencia, dichas tácticas pueden ocasionar que los participantes lleguen a sentirse más renuentes e impacientes. Demasiadas reflexiones podrían resultar inconvenientes e insuficientes para cubrir los sentimientos dolorosos; demasiados esclarecimientos podrían sugerir que usted no ha estado escuchando con el cuidado que se requiere. Si se utilizan en una etapa inicial de la sesión, podrían reducir la afinidad por la misma razón. Por el contrario, si se intercalan con las preguntas efectivas y las declaraciones de orientación, los tres recursos pueden contribuir a satisfacer la necesidad que tiene el participante y el mediador de esclarecer posiciones y opciones negociables.

Frases para llamar la atención y frases gastadas

El lenguaje puede usarse, ya sea para confundir o para esclarecer significados, sobre todo cuando el sentido verdadero plantea para quien habla o escucha un conflicto interno o un error de percepción, que pueden denominarse "pequeñas mentiras blancas", "cortesía", o "evasión". Dependiendo de las circunstancias, las palabras suelen ser elegidas para transmitir una respuesta suficientemente aceptable, que no es totalmente falsa.

La mayoría de las conversaciones puede reducirse a frases para llamar la atención, ya muy gastadas. Su uso tiene el propósito de ayudar a quien las dice a evadir el tema real, o a distorsionarlo de una manera aceptable. No obstante, estas frases para llamar la atención también pueden constituir indicios de advertencia para el buen oyente, y un orador bien organizado las puede usar de manera contraria. Nierenberg y Calero (1980), en su libro dividen estas frases cortas en grupos, según el propósito de que se trate. Al primer grupo, lo llaman *encubrimiento del halo*: Se trata de frases destinadas a disfrazar la arrogancia y la falsa modestia. Los ejemplos de esta categoría incluyen el "real Nosotros" ("No nos estamos divirtiendo"), y otras frases exageradas de autodesaprobación, como "en mi humilde opinión" o "después de todo, yo *sólo* soy tu madre". La verdadera intención de estas frases, es la autoexaltación.

Las frases *suavizadoras* -por ejemplo, "mi intención no es" o "simplemente se me ocurre"-, se utilizan para encubrir una declaración acerca de la cual se cree puede disgustar al oyente. Las *pronosticadoras* se definen como un intento de crear un efecto negativo en el oyente; tal como "realmente no tiene importancia" o "no pasa nada".

Las *proseguidoras* son frases destinadas a mantener a las demás personas hablando. Los comentarios alentadores ("eso está muy bien") y los alentadores ("¿qué otra cosa hay de nuevo?") son dos formas de frases proseguidoras. Las *interesadoras* son frases que tienen el propósito simplemente de interesar al oyente ("¿adivina lo que ocurrió?" o "yo podría decir algo acerca de eso"). Las *derrotadoras* son, ya sea un reconocimiento de ser el ganador en una competencia verbal -"esto lo puso en *su* lugar"-, o bien tienen la intención de lograr que la otra persona asuma una posición defensiva o subordinada, tal como "no me hagas reír" o "¿estás contento ahora?".

Las *persuasivas* son frases que intentan convencer al oyente de que tenga confianza y crea. Comentarios como "creo que todos estamos de acuerdo en que. . .", o "esa es la única opción que puede existir", tratan de persuadir hacia un consenso cognoscitivo. Las *acariciadoras* constituyen intentos de usar las necesidades y los valores de la otra persona para manipular la situación. Cuando un participante dice "tú ganas", al otro, el significado implícito es de que se ha estado sosteniendo un juego de ganador/perdedor, y de que aquel a quien se acusa de ganador comenzó el juego. Aunque una acusación de este tipo en cierto sentido constituye una alabanza, también representa una bofetada en el ambiente de mediación, considerando el enfoque de no adversario que promueve la mediación.

Las *intercesoras* representan un intento de manejar emociones que se consideran negativas, como la envidia y el autointerés, o bien la incompetencia y el fracaso. Comienzan con una afirmación positiva, seguida de un "pero" que conduce hacia una frase negativa o de duda. A continuación aparecen algunas frases que predicen lo que niegan:

Lo que se Dice	Lo que se Quiere Decir
"Haré todo lo que pueda"	"Todo lo que pueda no es suficiente"
"Lo intentaré, pero. ."	"No estoy seguro de poder lograrlo".

Estas frases de advertencia son útiles para evaluar las partes afectivas y cognoscitivas de las percepciones de un participante, y pueden utilizarse de manera efectiva para cambiar hacia frases de reflexión. Si nos sujetamos a la premisa mencionada antes de que los mediadores deben sostener una conducta adecuada, éstos no deben usar dichas frases para llamar la atención durante una sesión, a menos de que deseen que los participantes hagan lo mismo

Indicios no verbales

Las secciones anteriores de este capítulo expusieron las capacidades verbales básicas necesarias para dirigir la sesión de mediación, y dichas habilidades reducen al mínimo los errores de percepción de los participantes, y aumentan al máximo su afinidad con ellos. Esta sección aborda las capacidades no verbales que los mediadores deben usar, con el objeto de localizar la información afectiva de los participantes, y realizar su propia estrategia verbal. Según menciona Goffman (1963, pág. 35), "A menos de que un individuo pueda dejar de hablar, no puede detener la comunicación a través de indicios corporales; debe decir, ya sea lo adecuado o lo que no lo es. No puede dejar de decir algo al hablar". Los mediadores, no sólo deben *leer* la conducta no verbal de los participantes, sino también *enviar* mensajes efectivos. Asimismo, es importante tener la con-

ciencia de que su propio estilo transmite indicios no verbales a los participantes. La manipulación hábil de sus indicios no verbales puede representar una herramienta efectiva en su repertorio de mediación.

Los estudios han señalado que las personas cuya profesión tiene el propósito de ayudar, con frecuencia mal interpretan los mensajes no verbales que están implícitos en una serie de fotografías, mientras que personas que no han recibido una capacitación determinada de inmediato perciben los significados y las relaciones implícitas en las fotografías por la postura del sujeto, su proximidad, lo que están tocando, y su contacto visual. Aquellos que llegan al campo de la mediación a partir de antecedentes legales o empresariales, en particular, con frecuencia han recibido una capacitación para escuchar más que mirar, y, si de hecho observan, con frecuencia no tienen el vocabulario para evaluar lo que ven. Como miembros de un grupo profesional diferente, también han aprendido a incluir y a excluir determinados indicios no verbales de su repertorio. El hecho de tocar a un cliente puede no ser considerado como un indicio no verbal legítimo, y en general se evita debido a que el grado en que es aceptable resulta dudoso, o puede tener significados sexuales no intencionados. La gama de sentimientos que se considera dentro de la conducta aceptable en la oficina, según el criterio de numerosos abogados y otros profesionales, se reduce indebidamente a causa del temor y la incertidumbre, así como de la falta de capacidad para abordar situaciones afectivas.

El tema de las capacidades no verbales aparece en muchos libros populares disponibles. Recomendamos *How to Read a Person Like a Book* (1973), de Nierenberg y Calero, que es un volumen bien ilustrado, escrito por un abogado y un ejecutivo empresarial, para mostrar al lector el significado de los indicios no verbales, y *Body Language*, de Julius Fast (1970). Otro libro excelente que puede ser de mucha utilidad para quienes desean contar con una lectura adicional en esta área es *Unmasking the Face: a Guide to Recognizing Emotions From Facial Clues*, de Ekman y Friesen (1975).

Los indicios no verbales pueden dividirse en varias categorías: expresión facial, tono e inflexión de la voz, características somáticas, movimientos de las manos, posición y actitud corporal, velocidad del movimiento y el lenguaje, e indicios de las prendas de vestir. Sin embargo, es conveniente tener cuidado para no dar un significado erróneo a un solo indicio. Los aspectos no verbales que se exponen aquí forman una constelación de informaciones. Un indicio debe cotejarse con otro, teniendo en mente que uno o dos indicios observados fuera de contexto pueden ser una clave equivocada o llevar a una impresión falsa. Cormier y Cormier (1979), cuentan con un inventario excelente de indicios no verbales y sus significados, con base en las categorías de cinética, paralingüística, y proxémica. Un mediador perceptivo puede usar todos estos factores y considerarlos de manera conjunta para aumentar y tener bases de verificación acerca de los participantes, sobre la información que ya se ha obtenido a través de la conversación. Los aspirantes a mediadores deben estudiar cada una de estas categorías en relación con las informaciones que ellos están proporcionando a los

participantes mediante indicios no verbales. Con mucha frecuencia, los mediadores olvidan que los participantes están observándolos en busca de indicios no verbales, y que aparentemente todos piensan que ellos tienen una habilidad única y extraordinaria de interpretar.

La mayoría de las personas considera que su *rostro* es su "yo". Con frecuencia, la forma en que vemos a otra persona a los ojos nos dice mucho: "Los ojos son las ventanas del alma". Además, como mencionamos antes, los estados de excitación involuntaria, como el temor, la tensión, y el estado de relajamiento suele manifestarse en forma de cambios en la dilatación de la pupila y el movimiento de los ojos. Algunos participantes tienen dificultad para enfrentarse uno al otro, o para hablar directamente entre sí. Según parece, temen lo que su rostro va a revelar, o prefieren no observar la ira o la angustia que manifiesta el rostro del otro.

Las expresiones lingüísticas comunes reflejan esta importancia facial. Los participantes se evalúan uno al otro, y a *usted*, con base en hechos como si "usted los mira directamente a los ojos" y "les dice cara a cara" algunas de las cosas difíciles que es necesario decir. Algunos participantes tienen miedo de no ser capaces de "afrontarlo" si el otro participante saca a relucir indiscreciones sobre el pasado o antiguos sentimientos. La cultura japonesa siempre ha reconocido esta posibilidad de " falta de aplomo", y un mediador hábil debe recordar este concepto cuando un participante necesita cambiar una posición que le ha representado una fuerte lucha acerca de uno de los temas a tratar. La importancia del rostro como manifestación del yo se refleja en numerosos niveles dentro de nuestra cultura, e incluso se le trata como algo irónico o gracioso, como una forma de reducir la inquietud de la sociedad acerca de él. La decorativa máscara de arlequín, que es tan popular en el diseño y las ilustraciones de interiores, tiene el significado implícito de que lo que se muestra "en la superficie de las cosas" no siempre es realidad. Incluso el personaje de caricatura Charlie Brown, va de un lado a otro con una bolsa de papel color marrón sobre su rostro, hasta que los problemas encuentran una solución al tratarlos con Lucy, su "psiquiatra".

Los accesorios faciales, como anteojos, cosméticos, barbas, y bigotes, aretes, y por supuesto, peinados, representan indicios de los valores que la persona manifiesta externamente. Los cortes de pelo "Punk" y las prendas de vestir sofisticadas constituyen un intento de establecer un sentido de poder personal al crear una reacción emocional inmediata en los observadores. Las iniciales del diseñador en los armazones de los anteojos o los pañuelos para el cuello son un intento de agregar distinción, y recordar al observador el estatus que uno tiene, al identificarlo con la imagen de un diseñador en particular.

Más allá de estas características externas del rostro, el mediador debe observar las expresiones efímeras de tensión, reacciones de nerviosismo, confusión, y desacuerdo, que pueden reflejarse en el rostro de una persona cuando está hablando. Como se mencionó antes, la dilatación de las pupilas, el rubor, y la respiración más rápida, o incluso la náusea y la incontinencia en algunos

casos agudos pueden constituir indicios del sistema de excitación de lucha-o-huída al activarse. Un participante que manifiesta estos indicios puede estar escuchando solamente una palabra de cinco o diez, y por lo tanto es probable que esté oyendo de manera selectiva sólo las palabras con carga emocional, que pueden interpretarse como positivas o negativas, según el mundo de percepción del oyente. Una expresión mucho más sutil es la evasión mental o emocional del participante, que por lo general se detecta como un cambio en la expresión de la mirada, o falta de contacto visual. De hecho, el participante desea cambiar el tema pero piensa que sería inaceptable interrumpir. Es probable que esté experimentando un error de percepción, con la tensión resultante. Mientras tanto, el participante conserva la apariencia de estar prestando atención, y mentalmente tener una confusión de las cosas o estar planeando la siguiente pregunta o respuesta.

Otra expresión facial que el mediador debe aprender a reconocer, requiere la habilidad de captar lo que hay detrás de la máscara social. Cuando los participantes acaban de sufrir una sacudida debido a alguna alternativa propuesta, o a la posición del otro participante respecto a uno de los aspectos a tratar, con frecuencia siente que no se atreve a expresar su sorpresa, y debe aceptar lo que está ocurriendo. Expresar conmoción o consternación destruiría su imagen tan cuidadosamente manejada de desinterés acerca de la situación. Esta reacción con frecuencia se registra como un ensanchamiento de las ventanas nasales, o como una expansión vacilante de los ojos; en los hombres de mayor edad, bajar y juntas las cejas puede indicar la misma situación. Esto puede o no estar acompañado de otros indicios corporales. Si usted tiene la impresión de que esto puede estar ocurriendo, es mejor normalizar la reacción según se describió antes en la discusión o reflexión, esclarecimiento y resumen. Bellack y Baker (1981) desarrollaron un sistema de leer el rostro en busca de indicios de personalidad, con base en la hipótesis de que los hemisferios derecho e izquierdo del encéfalo controlan los diferentes procesos. Su "análisis de separación facial" se presenta como un método fácil de obtener información sobre una persona.

El *tono e inflexión de la voz* significan todo en el inglés estadounidense actual. Las transcripciones mecanografiadas de juicios y sesiones de mediación con frecuencia pierden esta dimensión, y por esta razón algunos abogados y mediadores han alentado el uso de cintas de video u otra tecnología de sonido/imagen. Comparemos los diálogos que aparecen a continuación, que utilizan la frase simple de acuerdo "sí, claro".

Sin mayor caso

Mediador: ¿Alguna vez ha usted dejado a los niños solos?
Mary: *Sí, claro.*
Dave: ¿Ve lo que quiero decir? Ella no piensa que eso es un problema. *Esa es la razón* por la que deseo la custodia exclusiva. . .

Acuerdo casual

Mediador: ¿Le agrada divertirse, Dave?
Dave: *Sí, claro.*

Prudente, interesado

Mediador: ¿Gasta usted dinero en diversiones?
Dave: *Sí, claro.*

¿Dónde está la trampa?

Mediador: ¿Piensa usted que la mayoría de las personas gasta dinero con el objeto de divertirse?
Dave: *Sí, claro.* ¿Por qué?
Mediador: Bueno, creo que probablemente es verdad. La mayoría de las personas sin duda gasta cierta cantidad de dinero con el objeto de divertirse. Por lo tanto, una de las cosas que ustedes dos necesitan permitirse uno al otro al planear sus finanzas es destinar cierta "cantidad conveniente de dinero", que podría destinarse para el excedente requerido en otras áreas, o bien para cosas divertidas. Veamos estos presupuestos que prepararon, para definir si esa alternativa es factible.

Disgusto

Mary: Así que lo quieres todo. No te importa Billy en lo absoluto.
Dave: *Sí, claro.* [En otras palabras, "Sí, me importa pero tú no quieres creerlo".]
Mediador: Un momento. Mary, usted está acusando a Dave de ser egoísta, y esa acusación le quita a él el deseo de colaborar. Revisemos las cosas. ¿Cuál piensa usted que sería un acuerdo justo? ¿Cuánto dinero cree que debe usted recibir? y, ¿cuánto piensa que debe destinarse a Billy del fondo de la cuenta de ahorros?

Tener la capacidad de interpretar el verdadero significado detrás de las frases y el tono, constituye el primer paso hacia una reflexión útil. Se trata de una habilidad que es necesario practicar. Las cintas de video y los ejercicios que están disponibles en el mercado actualmente proporcionan una herramienta de práctica estandarizada para adquirir experiencia en esta área, lo cual es algo imposible de lograr usando un discurso escrito.

Las *características somáticas*, que constituyen otra categoría no verbal a observarse, incluyen el tipo corporal básico, así como los acontecimientos de la vida que han dejado una marca indeleble en la estructura física de la persona. Aunque los psicólogos y los investigadores no han determinado que las

personas del mismo tipo corporal tengan factores de personalidad similares, el público en general aun tiene estereotipos y creencias acerca de los tres tipos somáticos: endomorfo, que es un cuerpo suave, redondo y obeso; el mesomorfo, que es un cuerpo de fuerte estructura ósea, muscular y atlético; y el ectomorfo, que es un cuerpo alto, delgado, y de apariencia frágil (Knapp, 1972).

Con frecuencia, existe una línea divisoria fina entre las características somáticas de quienes padecen retardo mental, y aquellas que sufren una enfermedad, como parálisis cerebral y esclerosis múltiple, y otras que tienen un problema psicológico severo. Muchos de nosotros hemos tenido la experiencia de conocer a una persona que tiene un obvio impedimento, pero sin poder evaluar el problema específico. Pasar por alto una parte faltante del cuerpo, una silla de ruedas, un ceseo o tartamudeo, un agrandamiento, o una desfiguración con el objeto de manifestar su sofisticación y aceptación de los minusválidos, es perder información valiosa acerca de la persona que tiene usted enfrente. Es importante tener dichos factores en consideración, incluso en las etapas preliminares de la sesión.

Los *movimientos de las manos*, posiblemente constituyen los indicios no verbales que es posible observar con más facilidad, y están sujetos a interpretaciones erróneas. Asimismo, los movimientos de las manos y otros indicios no verbales son señales que no deben observarse de manera aislada, sino conjuntamente con otros indicios para obtener información de utilidad. Si las manos están apretadas, oprimiendo la silla, o los brazos cruzados sobre el pecho, los participantes pueden estar literalmente aferrándose a su preciada vida, a su posición o creencias. Esta postura también puede denotar disgusto ("¡Quisiera golpear a este mediador!"), o impaciencia ("!No puedo soportarlo!"). Tamborilear con los dedos puede ser un gesto que esté enviando el mismo mensaje, con una insinuación de aburrimiento. Las manos correctamente colocadas en el regazo muestran una actitud de penitencia, sumisión, o simplemente de ser un chico o chica de buena conducta, que se ajusta a las reglas. Arreglarse las uñas denota desdén, y una actitud de "no me importa" que disfraza los verdaderos sentimientos de dolor. Morderse las uñas y remover de manera destructiva un área dolorosa, constituyen regresiones a la conducta temprana de la infancia, que son una forma de controlar la ansiedad mediante una clara repetitividad.

Deambular con un bolso, artículos para fumador, o una taza de café pueden representar un ademán no verbal que se utiliza para evitar, ganar tiempo o evadirse de algo que el participante siente como demasiado intenso. Sin embargo, manipular con los dedos una horquilla sujetapapeles o una banda de goma, puede ser la indicación de una mente inquieta. Pasar las manos por la barba, el mentón, el labio superior o el lóbulo de la oreja también indica una conducta regresiva y aprendida, que se utiliza para calmar la ansiedad durante la sesión. Una mujer que pasa la mano por el cabello, y un hombre que alisa su corbata entre dos dedos, son ademanes equivalentes. Cuando una mujer tuerce un rizo de cabello con su dedo, puede estar indicando un intento de seducción sexual o manipulación pero peinar una mecha de cabello sobre el hombro pue-

de significar indolencia sofisticada, y por lo tanto identidad con una determinada posición social. La mirada casual de un hombre hacia la cremallera de sus pantalones puede constituir un intento por mantener compostura y evitar la vergüenza (¿se alcanza a ver algo?) al igual que cuando una mujer pasa sus dedos por el escote o dirige una rápida mirada hacia el borde de su falda para ver si aparece el fondo. Los ejemplos son demasiado numerosos para incluirse en este libro, pero un profesional que presta servicios de ayuda necesita estar consciente de estos ademanes inadvertidos pero significativos.

La *postura y actitud corporal* pueden indicar la forma en que las personas se sienten acerca de sí mismas y los demás. Aunque existen amplias diferencias entre su cultura (véase Hall, 1969), la proximidad y la inclinación de la parte superior del cuerpo hacia otra persona pueden indicar un intento de afiliación. Las fotografías familiares y de grupos de empresas suelen indicar a aquellos que están literalmente "sacando el cuello" para evitarse entre sí. La postura puede indicar atención hacia lo que está ocurriendo; según Carkhuff (1973) la mejor manera de generar conversación es sentarse de frente hacia la otra parte con un tobillo sobre la rodilla de la pierna contraria, la espalda inclinada hacia adelante, y las manos dobladas, ya sea descansando sobre el mentón, o bien una de ellas sosteniendo el mentón mientras el codo descansa sobre la rodilla extendida, y la otra colocada sobre el regazo. Después de intentar esta posición, podemos decir que nos parece extremadamente difícil mantenerla durante más de diez minutos cada vez, y suele ser inadecuada para una mujer, ya sea que esté usando pantalones, o una falda.

Gran parte de lo que es posible captar a través de esta categoría de conducta no verbal son impresiones generales. ¿Está la persona en posición recta, deambula, está rígida, serena o distraída? Lo mismo ocurre en relación con el *movimiento y el lenguaje*. Puede utilizarse como criterio para determinar el ritmo en que se presenta el material, o el lapso que puede tomar a la otra parte responder a preguntas o decisiones.

Se ha escrito tanto acerca de los *indicios de las prendas de vestir*, que repetir este tema aquí no resultaría adecuado. El libro *Dress for Success* (Molloy, 1976), se ha convertido en un manual popular para aquellos que desean influir en las personas a este respecto, y *The Official Preppy Handbook* (Birnbach, 1980), a pesar de ser una parodia exagerada, sin duda señala el tipo de indicios que es posible esperar de alguien que intenta establecer una identidad como persona de alto status. Asimismo, estos libros ponen de manifiesto la creciente conciencia del público sobre la forma en que es posible manipular determinados mensajes no verbales para propósitos individuales.

Es conveniente que los mediadores recuerden que las respuestas no verbales con frecuencia son una mejor opción para sus propias respuestas durante las sesiones de mediación, y no las respuestas verbales, por el simple hecho de que parecen ser más reales y proporcionan un mayor énfasis al punto que se está tratando. Pueden dar lugar a "repetición sutil e inofensiva que propicia claridad" (Thompson, 1975, pág. 184), y también pueden favorecer una respuesta

similar en el observador. Además, los indicios no verbales del mediador pueden crear reacciones y respuestas en los participantes, que podrían ser indeseables. Las preguntas que plantea la siguiente cita de Thomas Schaffer, antiguo decano de la University of Notre Dame Law School, y defensor de la combinación de habilidades psicológicas con el sistema de instrucción legal tradicional, tal vez constituya la mejor lista de verificación que los mediadores pueden utilizar para evaluar su propio desempeño en lo que se refiere a habilidades no verbales. La revisión de dichas habilidades con un consejero competente, a través de una sesión grabada en cinta de video, puede constituir el mejor indicador de la capacidad de un mediador para entender indicios no verbales de los participantes, y su propia competencia en esta área. Schaffer (1976, pág. 76), plantea las siguientes preguntas:

> ¿Cuál es la actitud física de mi cliente hacia mí? ¿Actúa como si estuviéramos aquí para ver a un doctor? ¿Un empresario? ¿El director de una escuela? ¿Su padre? ¿Su amigo? ¿Alguien de quien le gustaría ser amigo?... ¿Qué estoy viendo cuando, por ejemplo, ubico al cliente en un lado del escritorio y yo me coloco del otro lado, con todo el aparato de parafernalia legal y dominio de *mi* lado del escritorio, o, en el mejor de los casos, un cenicero en el lado de él? ¿Qué estoy *sintiendo*, cuando mantengo mis manos escribiendo y mis notas frente a mí, y conservo la mirada baja la mayor parte del tiempo? ¿Qué se sentiría, y qué expresaría, el hecho de dar la vuelta hasta el otro lado del escritorio? ¿O quitarme la chaqueta? ¿O hacer a un lado el cuaderno de notas? ¿Que ocurriría si yo entrevistara a mi cliente en *su* lugar, y no en el mío?

En capítulos posteriores detallaremos la forma de establecer un ambiente para mediación, que propicie la cordialidad y otras formas de comunicación no verbal, tanto para el mediador como para los participantes.

Producción y organización de datos

Una vez que se han utilizado estas habilidades auditivas, verbales y no verbales, será posible generar una amplia cantidad de información. Otra habilidad necesaria para los mediadores es recopilar y organizar dicha información, de tal manera que respalde el proceso de mediación, y sea de fácil acceso cuando requiera revisión. En esta sección sugerimos un punto de partida para aumentar sus habilidades a este respecto.

Hemos descubierto que, en contraste con las entrevistas legales tradicionales, la forma de ordenar cronológicamente los acontecimientos no constituye un aspecto tan universalmente necesario o útil en el proceso de mediación. El orden cronológico puede constituir un beneficio como parte del material de los antecedentes que se recopila durante el primer contacto telefónico con los participantes, o en la primera sesión de mediación. No obstante, dado que la me-

diación aborda principalmente aspectos del presente y del futuro, los acontecimientos y los hechos que tienen una relación directa con los temas a tratar, son de importancia vital. La información necesaria para identificar a los participantes, entrar en contacto con ellos, y proporcionar al mediador todos los datos accesibles acerca de la naturaleza del caso para rápida referencia, debe estar descrita en una lista en la parte superior del expediente del caso, en algún tipo de hoja de contacto. Dicha hoja de contacto debe contener toda la información biográfica y demográfica que va a requerirse para propósitos estadísticos, y para establecer posteriormente contacto con los participantes en relación con muchos de los aspectos de la mediación. Haynes (1981) y Coogler (1978), sugieren versiones de la forma de contacto que vale la pena revisar.

El formato matriz para describir el material A-B-C (Tablas 5 y 6 del Capítulo Cuatro), constituye otro método de organización para el archivo y la localización de datos sobre sentimientos, acciones y creencias de ambos participantes en relación con uno o más temas. Su uso más adecuado es despúes de las sesiones, como un resumen para la planeación del caso.

Algunos casos contienen hechos o conceptos que pueden expresarse en forma de diagrama o gráfica. Esto se aplica especialmente a casos que tienen que ver con relaciones entre vecinos u organizaciones, relaciones de espacio, o estructuras familiares, que pueden incluir a miembros adicionales de una familia, o de un segundo matrimonio. El mediador debe alentar a los participantes para que dibujen un diagrama conteniendo los hechos esenciales, la escena física, o las relaciones, como un preludio para revisar la información con los participantes durante la sesión de mediación. (En algunos casos, el mediador puede querer dibujar dicho diagrama, y posteriormente pedir confirmación.) El diagrama ayuda a los participantes a definir relaciones o distancias en perspectiva, y asegurar al mediador que ambos participantes y él mismo están percibiendo la misma disposición de circunstancias. Puede ser de utilidad mostrar a los participantes una representación gráfica al intentar explicar procesos legales por los cuales se está atravesando paralelamente a la mediación.

Dos gráficas que nos parecen de utilidad cuando los participantes se sienten confusos acerca de opciones, son la hoja de decisiones, y la de balance de decisiones que sugiere el libro de Janis y Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment* (1977). Al discutir la naturaleza de la reestructuración de la familia del participante, puede ser de utilidad como herramienta descriptiva, la técnica de Virginia Satir (1972) para establecer un diagrama de la familia nuclear, inicialmente como está constituida, y posteriormente como puede llegar a ser.

Una lista de verificación, como el Pliego de Trabajo para la Mediación de Divorcio, se puede aplicar, tanto como formato para anotación de datos durante la sesión, como para manejo de un recordatorio sobre qué temas deben cubrirse, y posteriormente redactarse dentro del convenio definitivo. Este pliego de trabajo puede modificarse para satisfacer las demandas de cualquier problema que surja de manera regular en la mediación. Otros grupos de temas de media-

ción, como los de situaciones de inquilino/propietario, pueden reducirse a un pliego de trabajo que asegure al mediador la cobertura total de los problemas potenciales. Las notas que tome el mediador durante la sesión pueden clasificarse con colores, o bien con etiquetas que indiquen los temas abiertos o cerrados, los cambios de redacción que es posible intentar, o la sesión específica cuando un tema ha quedado resuelto. Dado que se trata de un pliego de trabajo, las categorías pueden usarse como componentes, y modificarse para ajustarlas a la situación de los participantes.

Leslie Ellen Shear, en su artículo "Desarrollo de Programas de Responsabilidad de los Padres" (1962), muestra un programa cotidiano de responsabilidad que esta autora utiliza para planear e ilustrar los programas de la custodia conjunta. Su gráfica de "Días Festivos-Vacaciones-Días Especiales", permite una total planeación de los términos exactos de las posibilidades de visita, para lo que, de otra manera, podría dar lugar a momentos ásperos. La representación de dicha gráfica es ideal durante la etapa de toma de decisiones de la mediación. Contribuye a hacer más accesible la lectura y la "propiedad" del participante en lo que se refiere al convenio definitivo, dado que puede colocarse en un lugar visible para que todos los participantes de la mediación la revisen, en caso de existir preguntas continuas. Galper (1980) recomienda otros programas. Todo diagrama o gráfica que el mediador considere útil, debe adoptarse y perfeccionarse a través del uso.

Es importante que las acciones y decisiones obtenidas en la sesiones se conserven en alguna forma que no se limite a la memoria del mediador. Sin embargo, tomar notas puede constituirse en un obstáculo para el desarrollo de comunicación mediador/participante, cuando no coinciden con un momento oportuno, o no se explican. Existen numerosas teorías diferentes acerca de las ventajas y desventajas de un exceso de anotaciones, narraciones escritas, transcripciones de taquigrafía, grabaciones electrónicas y cintas de video. Es necesario tomar en cuenta diversos aspectos en relación con cada uno de estos métodos.

Todo lo que el mediador haga o permita que se haga durante la sesión de mediación influye la forma en que los participantes revelan información. Tomar anotaciones puede distraer a los participantes, impedir el flujo de la comunicación, e interrumpir el clima de afinidad que usted está tratando de establecer. Si, en un determinado momento, un mediador toma un lápiz y comienza a escribir, los participantes pueden tener la impresión de que lo que están diciendo es especialmente significativo, y pueden seguir la tendencia a ampliarse en ese aspecto específico, hasta deformar la realidad. Recíprocamente, si el mediador debe dejar de tomar notas durante algunos momentos, puede dar a los participantes la impresión de que lo que están expresando no es lo suficientemente importante para anotarse, y por lo tanto no requiere una mayor explicación.

La mayoría de las personas experimenta nerviosismo cuando se está grabando su voz o imagen. En especial a partir de los acontecimientos de Watergate, todos tendemos a ser desconfiados del uso que pueda darse a grabaciones con-

fidenciales. Los efectos inciertos de una grabación electrónica en un relato de uno de los participantes tiene consecuencias adversas que desaconsejan la grabación de una sesión inicial, hasta que ya se haya establecido una relación de confianza, y los participantes se sientan cómodos con el proceso.

En aquellos casos en que es aconsejable tomar notas o grabar en presencia de los participantes, resulta más adecuado hacerlo después de que han concluido el relato inicial de sus posiciones individuales sobre ciertos problemas. A continuación, el mediador puede explicar que es importante tener los hechos, o el razonamiento, o las decisiones perfectamente asentados en su presencia. Durante el proceso, los hechos u otra información pueden anotarse de una manera más adecuada, y los comentarios escritos o grabados pueden adquirir un mayor valor. Por lo general, es una buena idea revisar sus notas o grabaciones con los participantes antes de que la sesión termine. Este paso permite que los participantes corrijan errores obvios, y los haga sentir más cómodos con lo que se ha logrado. Asimismo, esto puede constituir una recompensa para ellos por haber discutido aspectos difíciles y llegado a decisiones mutuas sobre ciertos puntos.

Dedicar determinado tiempo inmediatamente después de la sesión de mediación para hacer anotaciones o dictar comentarios completos, o bien revisar la redacción de la propuesta de convenio que refleje los deseos de los participantes de una manera más precisa, con frecuencia ahorra la necesidad de tomar notas más extensas después, o de revisar el plan de mediación. Este procedimiento permite que usted afine sus notas cuidadosamente, y posiblemente las organice con un mayor criterio. Sus notas deben incluir las observaciones acerca de lo que parece ser de una mayor relevancia para los participantes, y las primeras impresiones que usted tuvo acerca de la apariencia de los participantes, su nivel de sofisticación con la mediación, sus rasgos de personalidad, estilo de comunicación, su sinceridad y capacidades verbales. Aunque la percepción que usted tiene puede modificarse durante el curso de la mediación, sus primeras impresiones pueden ser valiosas para una evaluación posterior. También, revelarán los cambios emocionales que han ocurrido durante el curso del proceso de mediación.

Sugerencia de lecturas

General

"Client Interviewing and Counseling". H. J. Folberg and A. Y. Taylor. *Civil Litigation Manual*. Vol. 1. Portland: Oregon Continuing Legal Education (CLE), Oregon State Bar, 1982.

The Lawyer in the Interviewing and Counseling Process. A. S. Watson. Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1976.

Excelente trabajo que describe las habilidades para escuchar, que se aplican directamente a la mediación.

Legal Interviewing and Counseling: A Client-Centered Approach. D. A. Binder and S. C. Price. St. Paul: West, 1977.

Un texto básico útil, que describe el uso de declaraciones preliminares, habilidades para escuchar de una manera activa y aconsejar, y técnicas para entrevistas especiales relacionadas con asesoramiento legal, y de una manera similar a la mediación.

Listening Behavior. L. Barker. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1971.

Contiene sugerencias para mejorar las capacidades de saber escuchar, además de una sección sobre comunicación influida por prejuicios

Indicios no Verbales

Body Language. J. Fast. Nueva York: M. Evans, 1970.

Libro popular que explica los indicios no verbales, con numerosos ejemplos amenos.

Body Politics. N. Henley. Englewood Cliffs. N. J.: Prentice-Hall, 1979.

Posiblemente el mejor libro en lo que se refiere a comunicación no verbal y poder.

The Hidden Dimension. E. T. Hall. Nueva York.: Doubleday, 1969.

Trabajo original e importante sobre necesidades de espacio en la interacción.

How to Read a Person Like a Book. G. I. Nierenberg and H. H. Calero. Nueva York: Pocket Books, 1973.

Lectura fácil, con fotografías que muestran lenguaje no verbal y su significado.

Nonverbal Communication in Human Interaction. M. L. Knapp. Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1972.

Obra de fácil lectura, aunque de características académicas, que cubre todos los aspectos de este capítulo.

6

Diversidad de estilos y enfoques a la mediación de conflictos

El enfoque que se utiliza para la mediación de una desavenencia depende de la naturaleza del conflicto, su ambiente, la experiencia y recursos de quienes intervienen en dicha desavenencia, y los antecedentes y capacitación del mediador. La táctica de mediación dinámica que utiliza un diplomático estadounidense para resolver un conflicto entre naciones podría no ser el enfoque adecuado de un terapeuta para la mediación en un problema entre familiares por una herencia. La naturaleza privada de la desavenencia entre herederos, la relativa desenvoltura durante las reuniones frente a frente entre quienes exigen la herencia, la probable inexperiencia de éstos en lo que se refiere a la legalización del testamento, la cantidad relativamente pequeña de los bienes implícitos, los antecedentes psicoterapéuticos y la capacitación del mediador; todos estos elementos, en contraste con el conflicto público entre naciones, cuyos representantes son dirigentes políticos experimentados que tratan con la posibilidad de un conflicto armado y trabajan con un mediador que tiene experiencia diplomática internacional.

Las variables que intervienen en la mediación son tan numerosas, que resulta de mayor utilidad considerar los enfoques posibles a la mediación como un asunto que depende del estilo en una serie de medios continuos o entrelazados, cada uno con numerosos matices, en vez de intentar definir modelos específicos para la mediación. El primer medio continuo del conjunto de variables plantea toda una serie de conflictos, desde el desacuerdo de índole más privada entre hermanos que reclaman una herencia, hasta conflictos globales entre naciones al borde de la guerra. Esta escala tiene grados que se relacionan con la severidad del conflicto. Otros medios continuos reflejarían la proximidad de las consecuencias del conflicto, su ambiente privado o público, y el grado de interés público en el resultado.

Otro medio continuo en los casos de mediación tiene grados que se relacionan con la experiencia y los antecedentes de quienes intervienen en la desavenencia, así como con la capacitación, orientación y autoridad del mediador. En un extremo se encuentra un notario que registra y esclarece los puntos del convenio; en el otro extremo se encuentra un juez que pregunta a los litigantes si desean acceder voluntariamente a una resolución propuesta, o si se les impuso.

Por último, está otro medio continuo que dispone la mediación según el grado de reglas de procedimientos, o la falta de un formato estructurado. En un extremo está la desavenencia personal entre las partes, como por ejemplo vecinos, que no tienen antecedentes de resolución de conflictos entre ellos, y están usando a un mediador, tal vez un amigo mutuo, sin seguir un formato o reglamento prescritos. En el otro extremo de la escala están los participantes en la desavenencia, con una tradición de resolución de conflictos inevitables entre ellos de acuerdo con una forma sistemática, como por ejemplo General Motors y la United Auto Workers, que acudieron a la Federal Mediation and Conciliation Service, con su refinado conjunto de procedimientos y parámetros reglamentarios.

Los puntos interrelacionados entre dichos medios continuos y otras variables imaginables pueden, en ocasiones, dar la apariencia de representar un modelo de mediación. Si se examinan más de cerca, tal vez se llegue a advertir que la naturaleza del conflicto, el ambiente, los recursos y la experiencia de los participantes en el conflicto, así como los antecedentes y la capacitación del mediador, son tan diversos, que los modelos resultan ilusorios. Lo que con frecuencia se describe como modelos de mediación podría considerarse más adecuadamente como variaciones o estilos de práctica. Los estilos y las variaciones que se enumeran más adelante, se presentan como caricaturas; exageran algunas características y reducen al mínimo factores comunes, con el objeto de diferenciar un estilo de mediación de otro. De hecho, las diferenciaciones no siempre son claras, los estilos se mezclan, y el mismo mediador puede intentar diversas variaciones en el desarrollo de un estilo personal combinado. Las exigencias únicas de la controversia que se está sometiendo a mediación pueden requerir un enfoque ecléctico.

Mediación laboral

La mediación laboral es aquella que con más frecuencia se denomina el "modelo" de la intervención de terceras partes en una desavenencia. El costo privado y público de un conflicto obrero/patronal no resuelto, condujo en las primeras etapas a esfuerzos por llevar a la práctica alternativas a la huelga y las medidas de contrahuelga. Al igual que en el litigio, una huelga o contrahuelga pone de relieve diferencias y dificulta la cooperación futura, y ambas tácticas son costosas.

Los elementos que distinguen a la mediación laboral incluyen a un mediador profesional; representantes experimentados, como participantes de la mediación en nombre de otros; juntas políticas individuales, o reuniones entre

el mediador y cada una de las partes para explorar las posiciones mínimas de acuerdo, tradiciones de procedimientos, procedentes, y reglamentos; y el requisito frecuente de ratificación o aprobación del convenio resultante de la mediación. Existe un legajo de literatura que describe y analiza el uso de la mediación en las desavenencias laborales (Maggiolo, 1972; Simkin, 1971). Muchos de los primeros escritos y propuestas para técnicas alternativas de convenio en desavenencias toman como base importante la experiencia y la literatura de la mediación laboral (Fuller, 1971). El proceso de mediación que describe el Capítulo Tres, puede adaptarse para trabajar adecuadamente con el enfoque de mediación laboral.

Mediación terapéutica

Tanto la mediación terapéutica como la legal, que constituyen el siguiente enfoque que someteremos a análisis, representan más una función de la capacitación y experiencia del mediador, que cualquier otro factor. Los mediadores que cuentan con antecedentes psicoterapéuticos o de salud mental han recibido adiestramiento para reconocer el conflicto implícito y tratar sus causas, en lugar de simplemente resolver la desavenencia manifiesta o el problema que se está planteando (véase el Capítulo Dos). Un terapeuta está acostumbrado a ayudar a las personas a entender por qué se encuentran en una posición de conflicto, y a avanzar a través de las capas psicológicas que podrían inhibir su franqueza y su habilidad para comunicarse. Un terapeuta que actúa como mediador puede hacer énfasis en las dimensiones emocionales de la desavenencia, y ayudar a las partes a que se enfrenten a ella. La meta de este enfoque no es solamente la interrupción de la conducta del conflicto manifiesto, sino también la comprensión de los participantes y la resolución de los conflictos internos que dieron lugar a la desavenencia. Dicho énfasis en el entendimiento del conflicto oculto, la resolución o el cambio de sus aspectos emocionales, y la aceptación psicológica de su resolución, tienden a prolongar el proceso de mediación.

La sensibilidad del terapeuta acerca del contexto emocional subyacente de la desavenencia, y su preocupación por el bienestar mental de ambos participantes, pueden dar como resultado que se realicen sesiones individuales con ellos. Se va a hacer hincapié en las necesidades emocionales de las partes, su comprensión de las causas del conflicto, y su aceptación de la situación, y no en sus derechos y responsabilidades legales. Este enfoque puede ser más efectivo en el caso de desavenencias más emocionales que legales, como por ejemplo la custodia de los hijos, los problemas juveniles, embarazo de adolescentes, y otros conflictos familiares (Haynes, 1981).

La mediación no es lo mismo que la terapia, pero aquélla puede tener un efecto terapéutico (el Capítulo Dos señala las diferencias; véase también Kelly, 1983). Los mediadores que tienen una capacitación terapéutica cuentan con habilidades únicas que pueden contribuir a conformar el estilo de la mediación. Los terapeutas no deben sentirse incómodos al aplicar este estilo al proceso de

mediación, siempre y cuando estén conscientes de las diferencias entre mediación y terapia. Deben estar prestos a ofrecer, ya sea mediación o terapia, según los deseos y las expectativas contractuales de los participantes. Al ofrecer la mediación, es necesario tener muy en cuenta la revisión legal y la etapa del proceso descritos en el Capítulo Tres.

Si los terapeutas ofrecen servicios de mediación como parte de su práctica profesional de salud mental, es probable que el modelo de mediación se refleje en su práctica terapéutica. Las sesiones de mediación van a mostrar la tendencia a ajustarse a periodos fijos, es decir, lo que hemos denominado programa periódico, y pueden tener menos estructura de la que existiría en los centros de mediación y los servicios relacionados con tribunales (Bienenfeld, 1983). La mediación privada, al igual que la terapia privada, suele ser individualizada en cuanto a las necesidades y deseos únicos de los participantes, quienes están pagando por el servicio, así como en lo que se refiere a la orientación y adiestramiento únicos de quien ofrece el servicio.

Mediación legal

Al igual que los terapeutas que ofrecen servicios de mediación, los abogados que actúan como mediadores tienden a seguir los criterios que dictan su capacitación y orientación profesionales. El enfoque de la mediación legal puede estar centrado, más en la desavenencia manifiesta, y menos en el conflicto oculto. Numerosos abogados que emprenden la mediación, comparten con los participantes sus conocimientos sobre las disposiciones legales, o bien les informan respecto a las opciones de resolución y las alternativas que podrían imponer un tribunal, en caso de que los participantes decidieran optar por el litigio. Un abogado que actúa como mediador asimismo es capaz de aconsejar a las partes acerca de las consideraciones sobre impuestos si éstos resultan pertinentes a las opciones del acuerdo y plantean preguntas sobre las posibilidades de aplicación. El abogado que practica la mediación puede redactar la propuesta de un convenio que contenga los términos sometidos a discusión de los participantes, y someterlo a la revisión independiente de sus respectivos abogados.

Un abogado-mediador debe ser especialmente sensible para eludir la inclinación a poner los intereses de uno de los participantes por encima de los del otro, e incluso para evitar la impresión de estar en favor de los intereses de una de las partes. Por lo tanto, el estilo de mediación del abogado probablemente evite la reunión individual con los participantes, excepto cuando, fuera de lo acostumbrado, las circunstancias dan lugar a que los participantes de común acuerdo accedan a dichas sesiones individuales, con el objeto de superar un grave desacuerdo en la mediación. El abogado-mediador, al igual que el terapeuta que integra los servicios de mediación a la práctica privada, tiende a seguir un enfoque menos estructurado, y los servicios de mediación generalmente reflejan procedimientos y programas como los que se establecen en un bufete legal (Elson, 1982).

No todos los abogados que intervienen en procesos de mediación están de acuerdo en seguir este estilo. Algunos de ellos (Massengill, 1982), deliberadamente evitan cualquier actitud que pudiera interpretarse como práctica legal al realizar la mediación, con el propósito de cerciorarse de que ninguno de los participantes se sienta individualmente representado, o pueda pensar que sus intereses legales están bajo la protección del mediador. Un abogado que ofrece el enfoque de mediación legal, debe tener la precaución de estar proporcionando únicamente información legal imparcial. Ninguno de los participantes debe tener razón alguna para creer que sus intereses individuales, en contraste con los intereses conjuntos, están siendo defendidos o protegidos. Cada uno de los participantes debe estar consciente de la importancia del consejo y la revisión legal independiente.

Mediación de supervisión

Esta es una forma de mediación que la mayoría de nosotros ha experimentado de manera personal. La mediación informal, con base en la autoridad, tiene lugar en numerosas situaciones jerárquicas, cuando los autointereses percibidos entre subordinados entran en conflicto. Los padres intervienen en el caso de peleas o altercados entre hermanos. Profesores, directores de dormitorios para estudiantes, supervisores de departamento, jefes, entrenadores, y otras personas con cierto grado de autoridad y un interés personal o responsabilidad en relación con el resultado, emplean un enfoque a la mediación que utiliza su cargo para imponer un examen del conflicto y de las opciones que pueden aplicarse para su resolución. Implícita en la mediación de supervisión está la aceptación de que, si los contendientes no pueden llegar a su propio acuerdo, el mediador puede usar autoridad para decidir por ellos, perdiéndose el privilegio de autodeterminación.

El enfoque de supervisión se reconoce por su informalidad, la naturaleza privada de los conflictos, la autoridad o respeto conferidos al mediador, el interés personal de éste en el resultado, y la velocidad del proceso. Este estilo, con todas sus variaciones, constituye la forma de mediación que más comúnmente se practica. Por lo general, se usa cuando es necesario mantener relaciones continuas después de resolver la desavenencia. A pesar de la naturaleza informal de estas situaciones de conflicto comunes, así como del elemento obligatorio en la mediación de supervisión, los principios descritos en este libro también se aplican a quienes tienen papeles de supervisión o gerencia.

Mediación de fuerza

El término *mediador de fuerza*, denota un estilo de mediación que es necesario reconocer por separado y evitar de una manera general (Milne, 1981). En la mediación de fuerza, el mediador, que a veces se asemeja a un "árbitro teoré-

tico", dice a las partes lo que es justo y adecuado. Los mediadores de fuerza aplican el enfoque de mediación de supervisión de una manera indebida cuando no existe una relación subordinada o de padre/hijo, y en aquellos casos en que no tienen interés personal en el resultado, o responsabilidad por éste. Informan a los contendientes cuál es la mejor resolución "voluntaria", o reducen las opciones para evitar alternativas efectivas.

A diferencia de las situaciones de supervisión, el mediador de fuerza no tiene que vivir con el acuerdo, y no puede vigilar los resultados. La autoridad de un mediador de fuerza está impuesta por el propio mediador, y no responde a la búsqueda o compromiso de los participantes. Este enfoque puede generar acuerdos frecuentes y rápidos, pero permanecen graves interrogantes acerca de la aceptación y del efecto a largo plazo de la mediación. Abogados, personas relacionadas con los tribunales, y otros profesionales que pueden ser considerados por los participantes como figuras de autoridad o expertos en el tema que se está sometiendo a discusión, deben ser particularmente sensibles para equilibrar la autoridad y la pericia que ofrecen al mediador, con el entendimiento de que la mediación de fuerza se asemeja más al arbitraje. Es poco probable que se llegue a una resolución efectiva para las partes a largo plazo.

Mediación de redactor*

Un redactor es aquel que anota los pensamientos e ideas que expresan los demás, de tal manera que sea posible elaborar un informe adecuado. Algunos mediadores, en el extremo opuesto del espectro de la mediación de fuerza consideran su papel como algo más que registrar de una manera adecuada a los puntos de acuerdo y desacuerdo que expresan los participantes; hacen énfasis en la etapa 5 del proceso de mediación: esclarecimiento/redacción de un plan. En algunos casos, los pormenores son claros, los contendientes tienen excelentes habilidades de negociación, y el equilibrio de poder es relativamente igual; cuando es así, el papel del redactor puede representar un enfoque apropiado para el mediador. No obstante, en otros casos este estilo pasivo puede permitir que el mediador siga adelante sin aislar los problemas, sin descubrir los hechos, sin el desarrollo de una serie de opciones, y sin recibir beneficio alguno de terceras partes que le ayuden a equilibrar el poder, o a actuar como un agente de la realidad. El hecho de que el enfoque del redactor y a la mediación existe, respalda la habilidad de algunos contendientes para resolver sus conflictos sin intervención que no sea la de proporcionar un ambiente seguro y pacífico, una expectativa de racionalidad, y la presencia de alguna persona que esclarezca y registre su acuerdo.

* En el inglés "scrivener", que se traduce por escribano, significa en países cuya tradición legal se deriva del Derecho Romano, aquel que está autorizado para dar fe de las escrituras que pasan ante él, es decir, un notario, por lo cual se prefiere para este punto el término de redactor.

Mediación estructurada

Es probable que los únicos modelos verdaderos de mediación sean aquellos que establecen reglas detalladas de procedimiento. James Culler (1978), por ejemplo, desarrolló reglas que las parejas en proceso de divorcio deben acatar, con el objeto de usar los servicios de la Family Mediation Association. Dichas reglas comprenden un proceso de paso por paso, y especifican quién debe asistir a las sesiones, las metas de cada sesión, el papel del mediador, la duración de cada una de las sesiones, el orden de los puntos a tratar, las consecuencias de no alcanzar las metas enunciadas, las veces en que es posible entrar en contacto con abogados o consultores externos, la conducta permisible entre sesiones, y la manera en que el acuerdo final va a ser formalizado y llevado a la práctica.

Este enfoque estructurado aporta un sentido de seguridad para los participantes y para el mediador, así como una serie común de expectativas de procedimientos, y un grado de posibilidad de pronóstico. Sin embargo, mientras más estructurado es el enfoque, menor será la flexibilidad para acontecimientos imprevistos, y para las preocupaciones únicas de los contendientes. Existe el peligro especial de que las reglas, al ser explícitas acerca de aquello que los participantes pueden o no hacer durante la mediación, pueden eludir derechos legales, como la alternativa o el uso de asesoría legal independiente. El enfoque estructurado debe guardar un equilibrio con cierto grado de flexibilidad, que dé lugar no sólo al carácter único de cada desavenencia y cada grupo de participantes, sino también a acontecimientos imprevistos. Muchos enfoques diferentes de mediación pueden incluir la negociación y el acuerdo previos sobre los procedimientos que van a seguirse, con el objeto de garantizar un elemento de estructura (véase Recurso B: Criterios de Mediación).

Mediación relacionada con los tribunales

El litigio es, posiblemente por fortuna, la norma aceptable para resolver numerosas desavenencias, y para la cual existen alternativas como la mediación. Los programas de mediación relacionados con los tribunales han desarrollado un enfoque que puede diferenciarse de otras formas de mediación. Los casos apropiados para mediación relacionada con los tribunales se limitan a desavenencias que se someterían a litigio en caso de no encontrarse otra solución. Como umbral anterior al litigio, la mediación en tribunales puede constituir un esfuerzo de última instancia posterior a intentos infructuosos por resolver la desavenencia. Es frecuente que los problemas de la desavenencia se depuren o definan a través de alegatos, exhibiciones, y otros trámites en el juzgado. Es necesario que la mediación se desarrolle con el itinerario que sea compatible con los programas y la agenda de causas por juzgar que lleve el tribunal. Por lo general, el servicio de mediación se lleva a cabo sin cargo directo a los parti-

cipantes, y puede ser voluntario u obligatorio. Lo más usual es que el mediador sea un empleado profesional del tribunal, o actúe bajo contrato con éste. Se acostumbra que los participantes tengan la representación de abogados, que suelen no estar presentes durante las sesiones de mediación. El convenio de la mediación está sujeto a la aprobación del tribunal, y, en general, su observancia está regida por él (McIsaac, 1981).

Inicialmente, la mediación relacionada con los tribunales se desarrolló para la resolución de problemas de divorcio y custodia. Su éxito en dichas áreas dio como resultado que algunos tribunales ampliaran su uso de manera selectiva hacia las áreas de apoyo a la ejecución de las leyes, la delincuencia juvenil, y los casos de dependencia, el manejo de asuntos criminales menores, y la resolución de desavenencias civiles en las que interviene una cantidad fija en dólares, o temas limitados (Vorenberg, 1982). La mediación relacionada con tribunales puede ser más difícil de diferenciar como un estilo, y reflejar en mayor medida un ambiente o formato en particular para la mediación en el sector público, más que en el privado. El proceso de mediación de 7 pasos que analizamos en el Capítulo Tres, se basa principalmente en experiencias e información obtenidas a través de la mediación relacionada con tribunales, que proporciona un laboratorio para las técnicas de mediación.

Mediación en la comunidad

La mediación en la comunidad emplea un enfoque que compara más de cerca el proceso de resolución de desavenencias que siguen los antropólogos dedicados al estudio de pequeñas sociedades y grupos familiares (véase el Capítulo Uno). Los consejos de comunidad, centros de justicia de vecindarios, y otros programas de resolución de desavenencias orientados hacia la comunidad, han recurrido a este método de mantener la paz entre grupos de personas (Shonholtz, 1981). Por lo general, el mediador no ejerce esta actividad como profesión, sino que es alguien de la comunidad que comparte la misma experiencia social o cultural de los contendientes. No obstante, el mediador puede tener capacitación especial no académica para este papel. Los contendientes, que suelen carecer de experiencia en mediación, son directamente los participantes, aunque en ocasiones los grupos de contendientes pueden estar representados por uno o más de ellos, que actúan como participantes en la mediación. El servicio de mediación se realiza sin costo para los contendientes, y se ofrece dentro del área del vecindario a través de una dependencia pública u organización privada sin fines de lucro. Dado que los acuerdos alcanzados con frecuencia no se llevan a cumplimiento a través de procedimientos legales normales, su puesta en práctica debe depender de la aceptación personal de los términos del convenio, la buena voluntad de los contendientes, y las expectativas de la comunidad o subgrupo. Nuevamente, el proceso de 7 pasos que se estableció en el Capítulo Tres es adecuado para este enfoque a la mediación con base en la comunidad.

Mediación de vaivén

La mediación de vaivén se identifica estrechamente con la resolución de desavenencias internacionales, en la cual los dirigentes de las naciones contendientes acceden a tratar en forma individual con un mediador procedente de un país neutral u organización internacional. La entrevista individual para reducir los problemas y explorar las posiciones mínimas, la capacidad de representación de quienes toman parte en la mediación, la experiencia del mediador y de las partes, la necesidad de ratificación del convenio de mediación; todos estos ele mentos se asemejan a numerosos aspectos de la mediación laboral. Sin embargo, la distancia geográfica entre las partes, la atención pública el proceso, y todo lo que está en juego, la diferencian casi en su totalidad de la mediación laboral (Fisher, 1978).

Debido a la atención pública que está centrada en la mediación internacional de vaivén, ésta se ha convertido en un enfoque conocido que puede adaptarse a otras desavenencias públicas y privadas, donde es difícil reunir a las partes, y la importancia de lo que está en juego justifica el costo y el tiempo que requiere dicho estilo de mediación. El proceso de 7 pasos es aplicable a la mediación de vaivén, así como a otros enfoques. Es probable que las telecomunicaciones, las transmisiones de video y los sistemas de computación puedan facilitar el acuerdo sobre los detalles del convenio, incluso en los casos en que los participantes no pueden reunirse en persona.

Mediación de crisis

La mediación puede ser efectiva en situaciones de crisis, cuando todos los contendientes reconocen dicha crisis y tienen una perspectiva mutua de la adversidad que puede surgir si el problema no se resuelve. La mediación de crisis crea demandas extraordinarias sobre los contendientes y el mediador, por lo que debe existir una motivación muy elevada con el objeto de llevarla a término, y eliminar la crisis. La mediación de crisis se presta en un menor grado a reglas o estructura de procedimiento firmes, y suele comprender sesiones de maratón.

La mediación de crisis difiere de otros tipos de mediación por las demandas que la crisis establece. El necesario aislar los problemas más urgentes de aquellos que pueden esperar, de modo que el tiempo limitado de la mediación pueda dedicarse a diluir los puntos que crean dicha crisis. La meta del mediador no es necesariamente resolver la desavenencia, sino diferir su resolución a un momento menos crítico. La mediación de crisis requiere un papel activo por parte del mediador, incluyendo su disposición a sugerir reuniones individuales, con el fin de descubrir cuál de las partes está dispuesta a ceder para dar fin a la crisis.

Las técnicas para calmar a los participantes y ayudarlos a centrarse en una tregua temporal son especialmente importantes. Es frecuente que se requiera personal policiaco y médico para la mediación de crisis (Schreiber, 1979). En

algunas situaciones de crisis, como los altercados en prisión, disturbios, boicots o huelgas, el enfoque de mediación debe incluir cierta certeza de que quienes intervienen en la mediación de hecho representan a los contendientes ausentes, y tienen cierto control sobre ellos. A pesar de que los límites de paso por paso en la mediación de crisis pueden no ser precisos, los 7 pasos que se establecen en el Capítulo Tres pueden proporcionar el proceso necesario para una mediación de crisis efectiva.

Mediación de celebridades

Este estilo de mediación, que puede ser altamente efectivo conjuntamente con la mediación de crisis, que comprende un gran interés público, puede ayudar a facilitar el primer paso: la obtención de confianza. La novedad de una celebridad o figura pública como mediador puede contribuir al avance de las partes, desde una total renuencia hacia la disposición de participar. En especial si la desavenencia es de naturaleza pública, la popularidad y las habilidades publicitarias de una celebridad o alto funcionario público pueden ayudar a orientar la opinión pública, para acelerar la resolución. Los funcionarios públicos por elección, por ejemplo, han actuado de una manera efectiva en casos de mediación de desavenencias sobre el ambiente (Burgess, 1980).

Son pocos los contendientes que desean dar la apariencia de rigidez ante la opinión pública, o de inflexibilidad a la sombra de una figura pública famosa. La celebridad actúa como catalizador para permitir que los contendientes suavicen una dificultad insalvable, y como representante de la preocupación y el sentimiento públicos. Un ejemplo dramático del fracaso en los esfuerzos de un caso de mediación de celebridades, se presentó en los disturbios de la prisión de Attica (Wicker, 1975). Incluso si la celebridad, hombre o mujer, no es un mediador hábil, puede aportar cierto orden al conflicto, y algún avance hacia su resolución, siguiendo el procedimiento de 7 pasos que señalamos anteriormente.

Mediación de equipo

En su mayoría, los conflictos sujetos a mediación son multidimensionales. Tienen un lado emocional, y otro legal o técnico. El divorcio, por ejemplo, es tema del corazón y de la ley (Gold, 1982, pág. 45). Las desavenencias sobre el ambiente suelen combinar los tres aspectos. Es raro que los mediadores individuales cuenten con capacitación interdisciplinaria, experiencia o conocimientos para abarcar completamente los aspectos emocionales, legales y técnicos combinados, que intervienen en algunos casos.

La mediación presenta una oportunidad única para la combinación de servicios de distintas disciplinas, y la fusión de conocimientos mediante el uso de un enfoque de equipo o co-mediación. La integración de servicios profesionales a través del contexto de la mediación, permite al profesional eludir la

transgresión de los límites de su conocimiento y capacitación, y al mismo tiempo ofrece una oportunidad única a los contendientes de recibir ayuda extensa en cuanto a su conflicto. La mediación debe promover la cooperación entre profesionales, al igual que entre clientes.

La co-mediación ofrece numerosas ventajas, y ciertas desventajas. La ventaja más obvia de la mediación de equipo, es la oportunidad de combinar diferentes habilidades para proporcionar un mejor servicio. Esta combinación no se limita a abogados y terapeutas. Contadores, ingenieros, educadores, psicólogos, científicos, médicos, enfermeras, gerentes, y otros especialistas pueden combinarse entre sí o asociarse con personas capacitadas no profesionales que tengan una comprensión única de la desavenencia o su tema.

Desde luego, un solo mediador puede llamar a otros para que asistan a la reunión con los contendientes durante el proceso de mediación. El mediador o las partes asimismo, pueden consultar en forma independiente a un experto sobre los antecedentes y la información técnica que puedan ser de utilidad para transmitir información y someterla a consideración durante la mediación, o para crear más opciones. No obstante, la co-mediación ofrece mucho más que el conocimiento y la pericia combinados.

La co-mediación enriquece el *proceso* de mediación. Un mediador puede concentrarse en el contenido de hechos que comprende la desavenencia, mientras el otro ayuda a las partes a a enfrentarse a las barreras de comunicación y el contenido emocional de la desavenencia. Mientras un mediador habla con las partes, el otro puede estar observando los patrones de comunicación y los indicios no verbales que sería de utilidad para facilitar la mediación y superar la resistencia al acuerdo.

Algunos equipos de mediación pueden elegir la división de dichas funciones proceso/contenido, según su diferente capacitación o antecedentes profesionales. Por ejemplo, un equipo de terapeuta/abogado probablemente asignaría al terapeuta el papel del proceso, y al abogado la responsabilidad de atender el contenido de hechos. Las habilidades del terapeuta para facilitar la comunicación y destruir los obstáculos emocionales, aunada a las habilidades de evaluación del abogado y los recursos de información, acentúan la probabilidad de crear un ambiente amplio para negociación. Sin embargo, el equipo puede optar por una división del trabajo mediante la cual los papeles se alternan, con el objeto de permitir que cada mediador dé un paso atrás del manejo activo del conflicto para propósitos de observación y consideración de estrategias.

Los beneficios de combinar talentos y energías de los mediadores no se limitan a las asociaciones multidisciplinarias. Los mediadores de la misma disciplina pueden complementar los esfuerzos mutuos asumiendo diferentes posturas de mediación, o mediante la yuxtaposición de estrategias para ver lo que funciona de una manera más efectiva en un caso determinado. Un mediador puede actuar en forma escéptica, mientras que otro opta por la aceptación; un mediador puede ser áspero, mientras el otro es amable; uno puede bromear, mientras el otro es serio; uno puede ser práctico, mientras el otro es soñador.

El esfuerzo combinado de dos mediadores puede aumentar el ingenio que requiere la mediación exitosa, dando lugar a un desarrollo más amplio y alternativas de acuerdo.

La mediación puede representar un arduo trabajo que agota la energía y el control del mediador durante una sesión. Contar con otro mediador disponible para revelar y dar continuación al ímpetu, puede ser de gran valor. Dado que existen invariablemente dos participantes como mínimo en la mediación, la intervención de dos mediadores permite un mejor acoplamiento de energía, y una simetría de esfuerzo.

La complejidad de los problemas de algunas desavenencias, en especial si el mediador no es un experto en el tema de la desavenencia, puede convertirse en un factor que abrume al mediador, como ocurre en la mediación sobre el ambiente. Puede resultar difícil limitar la discusión de los participantes a un solo tema a la vez. El trabajo del mediador de colaborar para la clasificación de todos los hechos, los elementos de cada problema, los puntos de acuerdo y desacuerdo, las opciones disponibles para cada problema, y los detalles sobre aquello que se ha acordado, manteniendo a la vez el control sobre el conflicto, pueden representar condiciones demasiado difíciles de manejar para una sola persona. El uso de dos mediadores en estos casos complejos, permite que cada mediador asuma la responsabilidad de un conjunto de problemas, y una oportunidad de registrar todo lo que ha surgido, sin permitir que la mediación llegue a un estancamiento temporal. Uno de los mediadores puede mantener el proceso activo, mientras el otro refleja todos los pormenores. Si los participantes cambian drásticamente de un problema a otro durante el curso de una sesión, dos mediadores tienen una mejor oportunidad de seguir los acontecimientos sin perderse, que si fuera uno solo. Mientras uno desempeña el papel principal en una etapa, el otro se prepara para la siguiente.

Además, la interacción entre dos mediadores puede servir como modelo inmediato de diálogo constructivo para los participantes. Estos observarán la forma en que los mediadores avanzan desarrollando y considerando las posibles ventajas y desventajas de cada opción. En ocasiones, los mediadores pueden optar por lados opuestos, para que los contendientes escuchen una y otra posición, ventilarse calmadamente por los demás.

Los mediadores, al igual que los terapeutas y los abogados, pueden sobreponerse ocasionalmente a la resistencia hacia el acuerdo, poniendo a prueba técnicas que conllevan un riesgo de fracaso o perjuicio de la afinidad con los participantes. Las tácticas de confrontación, o la expresión de premisas no expresadas, por ejemplo, pueden ser altamente efectivas en algunos casos, y desastrosas en otros. El mediador nunca puede estar seguro del resultado, y puede optar por dejar a un lado el intento de una técnica potencialmente efectiva sin dar marcha atrás. Un enfoque de equipo permite que cada mediador asuma ciertos riesgos para impulsar la mediación, en el entendimiento de que, si la técnica falla, el otro mediador está ahí para comenzar otro enfoque o desviar la mediación de una ruta sin salida.

En contraste, si un solo mediador no logra identificar premisas, o malinterpreta sentimientos, o bien intenta articular un argumento desde una perspectiva, fácilmente podría conducir a un sentido de triangulación. Uno de los contendientes tal vez se identificaría con el mediador, mientras el otro podría estar pensando que el mediador no simpatiza con su causa, o que se inclina hacia el otro lado. Esta percepción de prejuicio puede ser particularmente difícil si la desavenencia es entre dos personas de diferente sexo. Por ejemplo, en un caso de divorcio, el esposo puede suponer que un mediador hombre va a simpatizar con su esposa, mientras que ésta puede tener la impresión de que el mismo mediador, de una manera natural, va a solidarizarse con su esposo. Una desavenencia relativa a supuesta discriminación de clases, o entre dos grupos con identidad tradicional de clase -médicos y enfermeras, por ejemplo-, puede resultar extremadamente difícil para un proceso de mediación, a menos de que ambos sexos estén representados en el equipo de mediación. Incluso si los participantes pertenecen en su totalidad al mismo sexo, algunos de ellos pueden tener nociones de prejuicio en cuanto a que un mediador, hombre o mujer, se incline a considerar el problema bajo cierta luz de estereotipo con resultados desventajosos. Al calor de la desavenencia, el temor y el pensamiento irracional pueden crear una percepción de triángulo o prejuicio, que de otra manera no existiría.

Un equipo que conste de dos mediadores, un hombre y una mujer, puede proporcionar un equilibrio de contrapeso para la triangulación o prejuicio, reales o percibidos. Dos mediadores, en especial si son hombre y mujer, pueden ayudarse entre sí a reconocer y compensar su propio prejuicio o estrechez de criterio en cuanto a un grupo/clase. Más aún, los contendientes deben estar menos inclinados a emplear tácticas de manipulación sexual, y existe la posibilidad de que sean más cordiales debido a la presencia conjunta de los mediadores hombre y mujer. La oportunidad de transferencia o rechazo a una clase o sector, disminuye.

Después de una sesión de mediación, es importante reflexionar acerca de lo que ocurrió, y trazar el plan para el programa, estrategia, y técnicas que se van a utilizar en la siguiente sesión. Dos mediadores pueden compartir percepciones sobre lo que ocurrió y sus causas, y juntos pueden planear la próxima reunión. El apoyo y la evaluación entre colegas constituyen importantes subproductos de la co-mediación. La revisión integrada entre camaradas, y la verificación mutua, contribuyen a evitar errores, y promueven el crecimiento profesional.

La capacitación, según se analiza en la siguiente sección, puede ser esquiva, y la naturaleza interdisciplinaria de la mediación dificulta la capacitación efectiva. La co-mediación proporciona una oportunidad para que coetáneos reciban capacitación y compartan las técnicas de la mediación. Los mediadores experimentados pueden ofrecerse a trabajar con aquéllos de menos experiencia, con el objeto de proporcionar una oportunidad de capacitación. Si los co-mediadores proceden de diferentes áreas académicas o profesionales, van

a descubrir que trabajar juntos representa una oportunidad única de aprender las habilidades y la dinámica de la otra disciplina, de una manera que no puede igualar cantidad alguna de lectura o instrucción formal.

La co-mediación no deja de tener sus inconvenientes. Dos mediadores pueden significar que se duplique el costo del servicio. Con el propósito de reducir los gastos para los participantes, los mediadores pueden optar por no hacer un cargo equivalente a la cantidad de horas que correspondería a sus servicios individuales, debido a la compensación que se deriva de su trabajo como equipo. Posiblemente se les haya empleado a través de una dependencia u oficina pública que no repercuta el costo total a los participantes de la mediación. Aun en este caso, los recursos que requiere la co-mediación son mayores, y representan un costo agregado, independientemente de la forma en que se pague o absorba.

La mediación, a diferencia de la mayoría de las prácticas de oficina o clínica, suele requerir que los participantes acudan al mismo tiempo. Ordenar la agenda de manera que los horarios sean mutuamente aceptables con un solo mediador, puede resultar difícil. La planeación de una hora aceptable para una multiplicidad de participantes y un equipo de mediadores puede representar un enorme problema, en especial si los mediadores no trabajan juntos normalmente, o sus oficinas no están localizadas en áreas cercanas.

Los mediadores que no están acostumbrados a trabajar en conjunto pueden sentir al principio que el enfoque de equipo es extraño. La cortesía o la deferencia pueden crear titubeos en cuanto a interceder o cubrir un punto que parece estar en el territorio del otro mediador. Los puntos importantes pueden pasar de largo entre el equipo de mediación, como una pelota de tenis que cae entre la pareja recién formada en un juego de dobles. Es probable que un mediador omita la lectura de los puntos clave del otro. Este, a su vez, al perder la dirección del tema que se discute, puede interrumpir o desviar la mediación de un curso productivo.

Algunos co-mediadores pueden sentir dificultad al trabajar como equipo, porque no están acostumbrados a actuar frente a coetáneos o colegas de otras disciplinas. Por ejemplo, tanto la terapia como los asuntos legales normalmente se practican en privado, sin testigos. El propio riesgo que se toma con la intención de elevar al máximo los recursos de un equipo, puede dar como resultado la inhibición, por temor al escrutinio de un colega, o a la desaprobación de alguien que procede de antecedentes distintos de capacitación o instrucción.

Todo esfuerzo de equipo requiere coordinación, oportunidad y práctica. Antes de comenzar a trabajar juntos como equipo, los mediadores deben concederse el tiempo necesario para comprender la filosofía, puntos fuertes, puntos débiles, enfoques y técnicas de unos y otros. Esta preparación, a pesar de ofrecer inmensos beneficios, requiere un periodo cuyo costo no puede reflejarse a los participantes, y cuya disponibilidad puede significar un sacrificio considerable. El tiempo que se dedica, después de la sesión de mediación, a comparar

notas y percepciones, asimismo difiere de los procedimientos en la práctica privada, y puede redundar en perjuicio de otros clientes o responsabilidades en el ambiente de una dependencia, donde los recursos son limitados y los tiempos de espera ya son prolongados. Esto constituye otro gasto de la mediación de equipo que es necesario considerar antes de decidirse por ella.

Es probable que los participantes se sientan confusos por los papeles de los co-mediadores, o no entiendan la división del trabajo. Pueden sentirse manipulados por las tácticas de co-mediación, o poner en tela de juicio la necesidad y el costo de dos mediadores. Si el tema o la dinámica de una sesión de mediación recae principalmente sobre uno de los mediadores, mientras que el otro permanece sentado en silencio durante la mayor parte de la sesión, las partes pueden pensar que no existe la necesidad de que ambos estén presentes. Estas dudas, si no se expresan, pueden obstaculizar el avance de la mediación.

Todos los beneficios de la co-mediación pueden aunarse a un costo o riesgo correspondiente. El enfoque de equipo no ofrece ventajas especiales, en algunas situaciones, que lo justifiquen. Cada situación es diferente, y por lo tanto es preciso evaluarla en forma individual para determinar qué es lo que más conviene. Los casos complejos, o aquellos que contienen elementos importantes cuyas características exigen la experiencia o habilidades de distintas disciplinas, pueden justificar la co-mediación.

Una vez emprendido el enfoque de co-mediación, es necesario evaluarlo continuamente durante el caso, para determinar si está dando resultado y satisface las necesidades de los participantes. Es probable que se llegue al acuerdo mutuo de que uno de los mediadores debe retirarse, o de que ambos deben actuar en forma alternada, dependiendo de la tarea y el tema de una sesión en particular. Si el propósito principal de la co-mediación es la capacitación, dicho propósito debe establecerse en forma clara ante los participantes. Estos raramente presentarán objeciones, siempre y cuando no se espere que sean ellos quienes cubran el costo de la capacitación de un mediador.

Sugerencia de lecturas

Los siguientes títulos analizan la dinámica y los beneficios de la mediación interdisciplinaria de equipo en los conflictos familiares y de divorcio. Cada uno refleja un enfoque distinto a la diferenciación de papeles dentro de un equipo.

"Divorce Mediation: An Emerging Field". J. Kelly, C. Zlatchin, and J. Shawn. In C. Ewing (Ed.), *Psychology, Psychiatry and the Law: A Clinical and Forensic Handbook*. Sarasota: Professional Resource Exchange, 1984.

"A Lawyer/Therapist Team Approach to Divorce". M. Black and W. Joffee. *Conciliation Courts Review*, 1978, *16* (1), 1-5.

"Lawyer-Therapist Team as Mediator in a Marital Crisis". J. Wiseman and J. Fiske. *Social Work*, 1980, *25*, 442-450.

"The Psychological Context of the Interdisciplinary Co-Mediator Team Model in Marital Dissolution". L. Gold. *Conciliation Courts Review*, 1982, *20* (2), 45-53.

7

Mediación familiar y de divorcio

Los mediadores que trabajan con divorcio u otros temas relacionados con la familia, como embarazos no deseados de adolescentes, controversias entre padres e hijos, testamentos impugnados, o problemas de delincuencia juvenil, deben tener antecedentes sólidos de conocimientos acerca de la interacción, los patrones y los sistemas normales de las familias. Asimismo, es importante tener sensibilidad en cuanto a la diversidad de estilos de vida, así como a las opciones y crisis que la mayoría de las personas deben enfrentar como individuos y miembros de la familia, se trate o no de familias reestructuradas a través de un divorcio, muerte u otras crisis.

Sólo contando con una perspectiva amplia de este tipo, el mediador puede comunicar el grado inevitable de cambio, uno de los principios básicos que analizamos antes. Este capítulo tiene el propósito de ilustrar los procesos y estructuras que están bajo la influencia del divorcio.

Incluso para aquellos cuya instrucción ha proporcionado teoría y práctica en el trabajo con familias para realizar cambios positivos, este capítulo tiene algo que ofrecer. En el caso de mediadores que provienen de campos como el derecho, las actividades empresariales y otras áreas, el estudio profundo de la primera parte de este capítulo, y de la sugerencia de lecturas, puede ser particularmente útil antes de ofrecer mediación familiar.

La segunda parte del capítulo describe la custodia y los aspectos financieros del divorcio, o disolución marital, según lo define la ley en algunos estados. Este capítulo no puede sino ofrecer los fundamentos relativos a problemas financieros y de custodia que es preciso resolver al realizarse el divorcio, y algunas de las consideraciones legales que pueden afectar las decisiones inherentes. Estas últimas secciones pueden parecer rudimentarias a los abogados, y no deben considerarse como capacitación legal para profesionales

ajenos al campo del derecho. Constituyen únicamente una incursión orientada, cuyo propósito es señalar los puntos sobresalientes y legales de interés en el divorcio. Proporcionan un itinerario para la mediación de divorcios, y no un mapa detallado para indicar a otros el camino hacia dicho objetivo.

Estructuras y procesos de familias normales

¿Qué es "normal" para una familia?. ¿Es el divorcio necesariamente un acontecimiento anormal? La respuesta a esta última pregunta depende de la definición utilizada en la anterior. Walsh (1982, págs. 4-5), separó por categorías las referencias a lo "normal" que con más frecuencia se utilizan en la literatura, de la siguiente manera: normalidad como salud, normalidad como utopía, normalidad como promedio, normalidad como proceso.

Por lo tanto, siguiendo estos puntos de referencia, el divorcio puede o no constituir una acción saludable para los individuos dentro de la familia; por lo general, se le considera menos utópico como una solución a los conflictos familiares, y con gran frecuencia algunos de los participantes de la mediación lo perciben como contrario a la vida familiar ideal, de la misma manera que suele considerarlo la sociedad. El divorcio se está convirtiendo con gran rapidez en una condición promedio desde el punto de vista estadístico, incluso para la distribución normativa entre la población: está creando una nueva serie de sistemas transaccionales y procesos a través de la intervención compartida de los padres, la vida adulta célibe, formación de un nuevo matrimonio, y unidades familiares mezcladas.

La teoría familiar estructural (Minuchin, 1974), ha tratado a las familias como organizaciones complejas que deben hacer frente a problemas que sufren aquellos individuos dentro de la estructura, así como a problemas que entran en acción a partir del mundo exterior. En este marco conceptual, la ausencia o número de problemas en sí mismos no constituyen un criterio confiable para juzgar la normalidad de una familia. Según Walsh (1982) señala, la teoría familiar estructural hace hincapié en que cada familia constituye una tapicería compleja de demandas funcionales entretejidas, que organiza la forma de interacción de cada persona con los demás. Todas las familias tienen reglas, ya sean explícitas o implícitas, en lo que se refiere al poder y a las expectativas para la conducta mutua. Dichas reglas persisten debido al hábito, la utilidad, y la necesidad mutua. Las familias se resisten al cambio de dichas estructuras, aunque, una familia saludable en su funcionamiento, debe responder de manera efectiva, tanto al cambio que surge a partir del desarrollo individual de los miembros, como al cambio que trae la ausencia de éste. En relación con ello, todas las familias pueden considerarse sistemas sociales en vías de transformación y evolución. Con frecuencia, dichas demandas requieren una profunda reconstrucción del sistema. Tales cambios en la estructura básica dan lugar de una manera natural a ansiedad y tensión de sus miembros, aunque estos sentimientos no deben recibir la clasificación errónea de patología.

Otra serie útil de conceptos acerca de las familias, es el paradigma que desarrollaron Haley (1976) y otros: el *modelo estratégico*, o enfoque estratégico a la solución de problemas. Según este modelo, la conducta de los miembros de la familia está motivada por un deseo de ser útil. La razón de sus actos obedece a que creen que éstos son correctos, o a que desconocen otras formas de conducta. El papel del profesional, de acuerdo con dicho modelo, es interrumpir la conducta que no es efectiva mediante el uso de diversas estrategias, y posteriormente ayuda para que los miembros de la familia desarrollen una conducta nueva y más efectiva.

Bajo esta perspectiva, la razón de que los problemas existan es porque la familia como grupo no ha tenido la capacidad de ajustarse a las transiciones cíclicas de la vida, y los miembros de la familia no tienen la disposición o la habilidad para satisfacer las demandas de la situación a través del cambio de su respectiva conducta. Según Walsh (1982, pág. 17) observó, "Haley finalmente apoya a Minuchin al definir a una familia saludable como un sistema funcional que realiza su tarea". Una familia funcional debe ofrecer respaldo económico y emocional a sus miembros, debe cuidar a sus hijos, y debe proteger a sus miembros de presiones y amenazas externas. Asimismo, debe ayudar a cada miembro para que progrese hacia su autorrealización de acuerdo con la pirámide de Maslow, al mismo tiempo que es responsable, según la definición de Glasser (1981), es decir, satisface las necesidades individuales sin interferir con las necesidades de los demás (véase Cap. 4).

En general, las parejas que llegan a la mediación de divorcio se relacionan con este marco conceptual. La relación se ha roto, de tal manera que las tareas como las actividades de padres en cooperación, o los servicios de apoyo que facilitan el papel del abastecedor económico, son incompletas o inexistentes, y el crecimiento individual se ha interrumpido. Debido a esta ruptura, puede ser difícil lograr que este grupo de participantes realice las tareas necesarias para el divorcio.

Mediante el uso del proceso de mediación y de las técnicas descritas en este libro, el mediador puede mostrar a los participantes una forma de llevar a cabo las actividades que es necesario efectuar de manera conjunta, y restablecer por lo menos la habilidad mínima para negociar y solucionar problemas.

El panorama que los sistemas plantean en cuanto a las familias tienen por lo menos cuatro suposiciones. Dichos principios se relacionan con el trabajo del mediador del divorcio, y constituye un subconjunto de las proposiciones que describimos en el Capítulo 1. Según Beavers (1982, pág. 47):

1. Un individuo necesita un grupo, un sistema humano, para identidad y satisfacción.
2. Las causas y los efectos son intercambiables.
3. Cada conducta humana es el resultado de numerosas variables, y no una "causa"; por lo tanto, las soluciones simplistas quedan en tela de juicio.
4. Los seres humanos son limitados y finitos. Nadie es absolutamente indefenso o absolutamente poderoso en una relación.

La primera suposición repite el concepto de necesidad y autorrealización que describe el Capítulo 4. Este, además, explica la razón por la que las personas temen al divorcio como una ruptura de su sistema personal, y por qué los grupos de apoyo sirven una función tan útil como amparo temporal, que proporciona un sentido transitorio de pertenencia y valía personal.

El segundo aspecto, que se refiere al carácter intercambiable de causas y efectos, posiblemente es más filosófico, pero puede discutirse con los participantes de la mediación en forma indirecta. Si los sentimientos que dominan la creación de una opción radican en la ira o la venganza, los sentimientos que siguen a la selección de una opción pueden ser los mismos. Esta es una razón por la que tantas parejas tienen que regresar a los tribunales para resolver los problemas posteriores; el proceso de adversario no alienta la consideración de las bases emocionales relativas a la decisiones que es necesario tomar. Mientras más capacidad tiene el mediador de lograr que la pareja reconozca sus sentimientos relativos a los conflictos, menor será la probabilidad de que éstos se repitan.

La tercera suposición comprende una sugerencia del papel del mediador. Cuando un mediador se reúne con participantes en una sesión, que están eligiendo una opción con base en una sola variable, es deber del mediador señalar la naturaleza simplista de la solución que está considerando, y mantener el punto abierto, y la discusión centrada, hasta que sea posible encontrar otra solución en las variables.

Podemos reflexionar en este concepto con mayor profundidad, con un ejemplo. Si un hombre cree que la única razón por la que el matrimonio fracasó fue debido a que la madre de su esposa interfirió en exceso, tanto en el aspecto físico como el financiero, puede tratar de impedir todo contacto entre los niños y la abuela. Aunque este paso puede aliviar su disgusto y resentimiento, constituye una solución simplista que niega la realidad de la propia maraña en la que se basó. Al eliminar artificialmente el contacto posterior al divorcio con la madre de su esposa, no se estará contribuyendo a la comprensión de este hombre en lo que se refiere a su propio papel dentro del sistema familiar reestructurado; de igual manera, esto no va ayudar al crecimiento individual de la mujer. Además, este hecho puede tener un efecto negativo en el sentido que tengan los niños de interrelación y de ajuste posterior al divorcio. Aunque el mediador no debe hacer la elección por el cliente, es importante poner sobre el tapete todo este sistema, y centrar la discusión en la forma en que la esposa puede separarse, sin destruir las relaciones después de que el esposo se haya ido. Una sesión en una desavenencia de custodia, en la cual dicha interacción se desarrolle, podría ajustarse a la situación que se describe de la siguiente manera:

Pregunta abierta

Mediador: ¿Qué hay respecto al problema de los abuelos y la prolongación de las visitas familiares?

Bill: Tu madre siempre estuvo interfiriendo en nuestros asuntos, y deseo que esto deje de ocurrir. De hecho, no creo que sea beneficioso para los niños, y por ello deseo cerciorarme de que no va a fastidiar a los niños, y a sobrecargarlos con juguetes. Ella siempre ha intentado comprar su cariño. Quiero que sólo los visite por periodos cortos en Navidad y cada uno de sus cumpleaños, y que dé a cada quién solo un regalo.

Mary: *(Claramente perturbada, aleja la mirada de Bill, aprieta los puños, y en voz muy baja murmura una expresión inteligible).*

Actitud que permite que el cliente exprese su emoción abiertamente

Mediador: Así que estás disgustado con la madre de ella por haber tenido una relación tan cercana a tu familia.

Bill: ¡Puedes tener la certeza de ello!

Mediador: ¿Estás disgustado con Mary por permitirle tanta interferencia?

Bill: Sí.

Mediador: Y, ¿contigo mismo, por permitir que ocurriera?

Bill: Supongo que sí... (Pausa).

Legitimación y afirmación de conceptos

Mediador: Es simplemente natural que te sientas de esa manera. ¿Crees que fue lo que ocasionó la ruptura de tu matrimonio?

Bill: Así es.

Confirmación de una suposición simplista

Mediador: Mary ¿Piensas que fue eso lo que ocurrió?

Mary: No, no lo creo. Admito que mamá contribuyó muchísimo, pero no fue ésa la única razón.

Mediador: ¿Crees que es perjudicial para los niños que la abuela los visite tanto, y les obsequie tantas cosas, como afirmó Bill?.

Mary: No se trata de que ella venga de visita todos los días ni cosa parecida.

Obtención de datos para evaluación

Mediador: ¿Qué tan frecuentes son sus visitas?

Mary: Bueno, ella vive bastante lejos, pero por lo general viene y se queda una semana o dos cada dos meses.

Bill: ¿A qué te refieres? ¡En diciembre se quedó todo el mes!

Mary: Bueno, sólo deseaba ayudar durante las fiestas y estar con los niños en Navidad.

Aislamiento y reconocimiento del problema

Mediador: Bien, aquí tenemos el problema de qué tan seguido ella debe participar. Bill, tu solución es que el tiempo que ella pasa con los niños se límite de manera rígida.

Actuación como agente de la realidad

Cada vez más, los tribunales han venido reconociendo los derechos de los abuelos a visitar a sus nietos después del divorcio. Entiendo que tu deseas que Mary deje de permitir a la abuela que asuma sus funciones, pero tal vez ella no esté preparada o sea capaz de restringir a su propia madre, y, según parece, Bill, para tí también resultó difícil.

Replanteamiento del problema para poner en marcha un plan en operación

Creo que tenemos aquí un gran problema, respecto a la forma en que deseas que tus hijos se relacionen con su abuela. Me parece que los dos están de acuerdo en que cierto contacto, incluso algunas golosinas y regalos son aceptables. ¿Podrían ambos pensar durante un minuto qué tan seguido es conveniente que los niños visiten a su abuela? ¿Podrías proponer una opción que les devuelva tanto a tí como a Mary el control, aun cuando estén viviendo separados?

Este ejemplo asimismo ilustra la cuarta suposición de una orientación de sistema. Ni Mary ni su madre necesariamente tienen que ser quienes lleven todas las de perder. Incluso ante el divorcio inminente Bill y Mary deben encontrar un arreglo que reconozca los derechos mutuos en la relación como padres, que deberá continuar después del divorcio. Si el problema de la abuela no se resuelve, independientemente de quien tenga la custodia, Bill y Mary pueden pelear respectivamente por la custodia.

Beavers (1982) señala que las familias pueden calificarse en una escala de saludables a severamente disfuncionales. Las familias saludables poseen límites claros, claridad de contexto, poder relativamente equitativo, y el proceso de intimidad, la motivación a la autonomía, alegría y comodidad en sus relaciones, habilidad de negociación, y valores trascendentales significativos. Las familias severamente disfuncionales, por otra parte, tienen patrones deficientes de comunicación y de habilidades de negociación, un poder y un sistema de toma de decisiones poco claro y un tono penetrante de depresión y cinismo.

Puede resultar sorprendente decir que los mediadores tienen que ver con las familias de divorciados de todas las partes de este proceso continuo, ya que

el divorcio puede ser con frecuencia una expresión incómoda de todo lo que es positivo sobre una familia, así como de lo que es disfuncional. Algunas de las familias eligen restructurarse para poder permitir un mayor crecimiento personal, un paso hacia arriba en la jerarquía de Maslow. Los mediadores no deben suponer que todos los casos con los que van a enfrentarse son disfuncionales en cada uno de sus aspectos. No obstante, cuando los participantes frente al mediador no son capaces de negociar o llevar a cabo patrones constructivos de comunicación, es necesario realizar trabajo adicional para restablecer por lo menos los dos elementos mencionados. La mediación debe contribuir a reestablecer los patrones constructivos de comunicación y negociación mediante la definición de expectativas razonables para ambas partes. Los criterios para mediación (véase Recurso B), tal vez requieran que los participantes intenten restablecer y utilizar habilidades que les ayuden en las relaciones subsecuentes.

Los patrones normativos de las familias que han sido afectadas por un divorcio, según expuso Montalvo (1982), son útiles para comprender la dinámica que puede estar imperando en una sesión de mediación. El análisis de Montalvo es aplicable a los problemas de visitas, custodia o manutención que se presentan en la mediación al finalizar un divorcio. Las categorías de Montalvo -System with Only One Compass (Sistema de una sola brújula), The Crippled Executive (El ejecutivo lisiado), The Uneven Race (La raza desigual), y The Abdication Contest (El concurso de abdicación)-, pueden ayudar desde la base para el desarrollo de técnicas específicas de mediación, que abordan el contexto emocional encubierto, y por lo tanto propician una disolución emocional completa. (Véase Tabla 8). Dependiendo de los participantes, el más predecible de estos cuatro escenarios para su ajuste posterior al divorcio puede requerir análisis, con base en las interacciones que surgen en la mediación y la firma del plan de mediación o memorándum del acuerdo.

Goldsmith (1982, pág. 301), hace énfasis en que los miembros de un sistema familiar posterior al divorcio pueden seguir siendo interdependientes "en tal forma que un cambio en uno de ellos va a ocasionar un cambio en todos los demás, y en el sistema total".

Dicha autora examina el subsistema de las relaciones que existen después del divorcio, y después de un nuevo matrimonio subsecuente, y nos recuerda que, aunque el subsistema de custodia padre/ hijo (con frecuencia denominado "familia de un solo padre"), ha recibido la mayor parte de la atención en la literatura, otras relaciones son igualmente importantes. Otros autores (McGoldrick y Carter, 1980), describieron en mayor detalle dichas unidades familiares reconstituidas.

Desarrollo individual y familiar

Los ciclos de la vida individual y "los puntos pivote" se unen a través de la vida familiar en etapas familiares. Es necesario que los mediadores entiendan las etapas de desarrollo de ambos para poder interpretar el mundo de percepción de los participantes en la mediación de divorcios.

Tabla 8. Cuatro arreglos interpersonales entre las familias en proceso de divorcio.

Arreglo Triangular	*Problemas de los hijos (ejemplos)*	*¿Qué se oculta?*	*¿Qué está confuso?*	*Escenario usual del divorcio*	*Extremo disfuncional*
Sistema con una sola brújula. La madre usa a los hijos como brújula para encontrar en dónde se encuentra en la nueva relación. Los comentarios de los hijos y su conducta se utilizan para disminuir o acelerar el proceso de la relación. Los hijos modulan el sentido de la desubicación experimentada durante la transición para ser un nuevo grupo de tres. Los hijos no tienen libertad de comentar por medio de palabras o hechos; la madre está más consciente sólo de las "intromisiones" de los hijos, "no de la ayuda" que están ofreciendo los hijos.	Los hijos están hiperalertas, sienten que la madre está permitiendo la entrada de nuevas personas en su vida demasiado rápido, debido a que se justifica por una traición o abandono del padre. Los hijos tienen experiencia de desubicación de ellos y de la madre -por ejemplo los nuevos compañeros de la madre logran los "estás en una relación muy personal ahora... todavía quieres a papá. ¿Te puedo hacer que te calmes?" Los hijos sienten miedo cuando la madre no se decide sobre nuevas relaciones.	La madre ostensiblemente ve a los hijos como "intrusos", pero también oculta que acepta a los intrusos porque sin ellos se siente al garete y los necesita como guía. Los hijos ocultan que no sólo es la ansiedad debido a que su papá ha sido traicionado lo que les molesta. Es ver a su madre indefensa sin la orientación de los hijos. El argumento de la madre: "No soy yo la que está insegura de mi nueva unión. Es mi hija". En algunos casos la madre demanda inconscientemente: "Vayan a mi ritmo", negando la independencia de los hijos.	Parece como un problema de hijos intrusos que producirán una modificación en la conducta. La madre parece controlar el paso de la relación. "Es sólo que mi hijo se mete en mis cosas". Bloqueando a los hijos como críticos, establecedores del ritmo o comentaristas revela que la madre se organiza menos sin los comentarios de los hijos.	Divorciados como esposos, pero no como padres; la custodia de los niños es muy conflictiva, pero sin correr peligro.	La madre se encuentra perdida, desorientada, dependiente sin los comentarios y elecciones de los hijos. Los hijos se desconciertan aún *más y se generan fobia a* proteger a la madre. Elección errática de nuevos patrones; posibilidad de otro divorcio.
El ejecutivo lisiado. La esposa se inutiliza como madre para asegurar la participación del esposo; los hijos se vuelven rebeldes, cuestionando las capacidades ejecutivas de la muerte. El esposo adopta una postura de ejecutivo por control re-	Los hijos lloran y no se les puede parar; quiere(n) dormir en la cama de la madre, todos los días resisten los intentos de sacarlos. Sobreestiman su poder sobre la madre, la cual es, producto de su coalición con la abuela y el padre.	La madre ostensiblemente quiere detener el llanto del hijo y va a dormir a su propia cama. La madre oculta que en verdad quiere la compañía del hijo para mitigar la soledad, para reemplazar la presencia del padre y para evitar encarar sus	Se ofrecerá un cambio en muchas áreas pero se retendrá en otras. La madre detiene el llanto del hijo, desarrolla sus propios intereses, mejora las relaciones con la abuela, no acepta la ayuda del padre, pero permite que el hijo se quede en	Divorciados como esposos, pero no como padres; la custodia de los niños es muy conflictiva, pero no la ponen en peligro.	La madre no puede recuperar la eficiencia sobre los niños a menos que el esposo participe y se meta en su vida; permite que los niños retrocedan; restringe su propio campo interpersonal; se estanca. La madre entra a otro matrimonio empujada

Tabla 8. Cuatro arreglos interpersonales entre las familias en proceso de divorcio. (Continuación)

Arreglo Triangular	*Problemas de los hijos (ejemplos)*	*¿Qué se oculta?*	*¿Qué está confuso?*	*Escenario usual del divorcio*	*Extremo disfuncional*
moto que no logra resolver el ciclo de la derrota, asegurando que le hablarán de nuevo.		propias tareas de restauración social.	la cama. La madre retiene un área sin cambio para poder probar su control independiente.		por parientes que apoyan su inutilidad; permanece unida a la abuela y otros parientes de apoyo.
La raza desigual. La madre se comporta perfectamente al mantener el cuidado y las visitas de rutina; cumple todos los deberes con cuidado. Recoge a los hijos y los devuelve puntualmente, los llama regularmente y en forma predecible. Los hijos detectan que algo está mal, tenso, pero no pueden saber qué es. El padre es cortés y cooperativo así como "ve" a la madre para cualquier fracaso en las visitas y rutinas de cuidados. Un juego de jalar y ceder.	Los niños están inciertos, sobrealertas, fase feliz. Portándose bien, el niño siente que mantendrá intacto lo que quedó de la pareja. La felicidad de los hijos a la larga se enfrenta a rompimientos en las expresiones psicosomáticas retrasadas de tensión crónica: pérdida de cabello, marcas en la piel, problemas en la escuela.	La esposa que salió se presenta como fuerte, sin deseos de dar o conceder sus derechos. La esposa oculta que "sólo si cedo a lo que él quiere se me permitirá que visite cuando quiera". Tiene miedo de que no pueda ir al parejo con su posición de supervisión aventajada. Se opone el miedo de que no tenga suficiente tiempo para "redimir" con suficiente rapidez. Al principio, el esposo parece razonable, benevolente, listo para negociar. Se opone al miedo de no poder verla como iguales y debe dominarla para regresar o lo demás será rechazado.	Inicialmente parecen como un sube y baja equilibrado, una prueba justa de antagonistas equilibrados. La asimetría en el arreglo y los sentimientos que acompañan de deshubicación experimentados por ambos (particularmente por la esposa), no se proyecta claramente. Los reencuentros sexuales son difíciles de juzgar. Se están usando para obtener lo que quieren? ¿Qué pueden honestamente reconciliar? El terapista duda y el conflicto y la tensión se prolongan.	Divorciados como esposos, pero no como padres; la custodia de los niños es muy conflictiva; pero no la ponen en peligro.	Chantaje sexual. Los hijos desarrollan enfermedades psicosomáticas severas crónicas. La esposa siente que no puede escapar del esposo a menos de que se una a un protector fuerte que la alejará de la dominación de su esposo. Doble juego, triángulo de celos peligroso, posible violencia a menos que alguien le ayude a ella a pasar de una relación a otra, pasando por una etapa de relaciones. Alto riesgo de un secuestro potencial.
El concurso de Abdicación. El esposo está a punto de contestar la llamada de la	Los hijos sonsacan y hasta sabotean hechos enfermisos. Actuación múltiple	Padre: "Debo pretender que estoy fuera para detenerlos y socializarlos, pero lo que	Parece como si el esposo va a actuar, pero no lo hace. Momentos de investigación	Divorciados como esposos y como padres; ponen en peligro la custodia de los niños.	Anarquía, delincuencia, psicosis. Alto riesgo de unirse a cultos religiosos.

Tabla 8. Cuatro arreglos interpersonales entre las familias en proceso de divorcio. (Continuación)

Arreglo Triangular	*Problemas de los hijos (ejemplos)*	*¿Qué se oculta?*	*¿Qué está confuso?*	*Escenario usual del divorcio*	*Extremo disfuncional*
ex-esposa y actuar como padre, pero no lo hace. Ella actúa como si fuera la madre, pero lo deja para levantarse. Un ciclo repetitivo en el cual los hijos continúan actuando y los padres continúan inefectivos hasta que llegue ayuda extema: tribunales, policías, hospitales, etc.	y acusadora, anarquía, robo, confrontación e intimidación a los padres. Emergen como consoladores de la madre en su tristeza. Los niños tienen miedo de que si actúan responsablemente se les dejará nuevamante a la deriva. Y se oponen porque tienen que proteger su propia libertad a costa de los padres.	verdaderamente quiero es la aprobación y consolidación de mis hijos. Quiero que estén de mi lado". La madre se convence y convence a otros que "él puede estar dejándome porque no me ama". Protege su autoestima. "Me deja porque algo está mal en él" - por ejemplo, es homosexual.	y supervisión que parecen buenos se vuelven disimulados. La depresión de la madre no es capaz de retener al esposo. Dificultad al determinar cuales son las relaciones más importantes -coalición con los hijos, con una nueva compañera, con la ex-esposa-para motivar nuevos esfuerzos paternos para modificar la actuación.		

Fuente: Adaptado de Montalvo (1982, págs. 292-294). Impreso con permiso.

Erikson (1968, 1978), propuso un proceso de ocho etapas de desarrollo personal; la tarea de cada una de las etapas es hacer frente a un problema determinado, cuyo resultado puede fijarse a lo largo de un proceso continuo entre los extremos de actitudes (Véase la Tabla 9).

Aun los famosos trabajos *Passages* (Sheehy 1978), y de Pathfinders (Sheehy, 1981), así como descripciones orientadas en forma más profesional, como *Seasons of Man's Life* (Levinson y otros, 1978), delinean los puntos predecibles de la vida adulta, donde ciertos valores y actividades adquieren un nuevo significado. La "crisis de los treinta", o "la menopausia del hombre", son en realidad crisis de desarrollo individual. Las personas en dichas crisis por lo general necesitan revaluar sus estructuras familiares para determinar qué tan adecuadamente satisfacen sus necesidades personales. Muchos divorcios se precipitaron por la crisis repentina que se presenta en una etapa de desarrollo por uno de los miembros de la pareja, o por el proceso de crecimiento que existe cuando un miembro de la pareja empieza a manejar en forma más adecuada los problemas de una edad más temprana. Se trata de algo semejante a una calle de doble sentido: las crisis de desarrollo individual pueden precipitar una decisión de divorcio; la decisión de divorcio puede ocasionar una serie de crisis de desarrollo a un individuo. Con base en la segunda proposición que analizamos anteriormente -en cuanto a que las causas y los efectos son intercambiables-, es posible afirmar que el divorcio crea o afecta una crisis de desarrollo para *todos* los miembros de la familia. Por esta razón los mediadores que trabajan con el divorcio deben estar conscientes de estas etapas de desarrollo y ayudar a los participantes para que logren volver a condiciones normales.

Un mediador de divorcios que no haya obtenido suficiente información en cuanto a antecedentes de desarrollo familiares y personales puede querer sugerir o incluso solicitar una terapia individual concurrente o asesoría familiar para que los participantes puedan explorar en profundidad sus crisis de desarrollo individual o colectivo. Los mediadores que tengan la experiencia para realizar funciones de asesoramiento pueden definir con claridad las diferencias en los papeles y no permitir que la mediación se convierta en sesiones de asesoramiento individual o de terapia familiar. Los problemas pragmáticos y éticos que surgen en este conflicto potencial de papeles se señalan con mayor detalle en otros capítulos.

De la misma forma en que los individuos tienen ciclos de desarrollo y problemas consecuentes, las familias también los tienen como entidades estructurales. Erikson (1968, 1978), propone varios puntos de transición principales para las familias. De acuerdo con Patterson (1973, pág. 219): "La salida de un hijo de la familia para entrar a la escuela, el inicio de la pubertad, su transformación en persona económicamente independiente, el matrimonio, la paternidad y la jubilación, con la posibilidad de la muerte, pueden desembocar en una crisis". Es definitiva, cada uno de estos hechos marca al individuo y a la familia. El trabajo introspectivo de McGoldrick y Carter (1982), y otros presentan un excelente antecedente a partir del cual los mediadores pueden analizar sus propios casos.

Tabla 9. Etapas de Crecimiento y Desarrollo Humano

Edad	*Problema*	*Responsabilidad*	*Actitud*	*Fortaleza*
Madurez (60 ó más)	Significado		Valor o desesperación	Sabiduría
Adulto (de 30 a 60)	Enseñanza		dar o estancamiento	cuidado
Adulto Joven (de 18 a 30)	Respuesta		intimidad o auto absorción	amor
Adolescente (de 12 a 18)	Identidad		auto alerta o conclusión en los roles	fidelidad (fiel)
Preadolescente (de 6 a 12)	Dominio de habilidades		adecuación o inadecuación	competencia
Niñez (de 3 a 6)	Iniciativa		expresivo o culpable	propósito
Segunda Infancia (de 1 a 3)	Autoridad		aceptación o rebelión	deseo
Infancia (de 0 a 1)	Dependencia		confianza o desconfianza	esperanza

Autorresponsable

Dependiente

Fuente: Basado en Erikson (1968); cuadro desarrollado por ***Creative Initiative***, Palo Alto.

Virginia Satir (1967), establece que un profesional de apoyo no puede partir del hecho de que conoce la etapa de la vida familiar o la relación de los padres e hijos en cuanto a las familias de los padres, a menos de que se construya una cronología de la vida familiar. Una cronología familiar también puede ayudar en la mediación. Si bien no toda la información reunida de dicha cronología puede aplicarse al tema de la mediación, le puede ayudar al mediador a entender el mundo de percepción de los participantes y la disponibilidad de recursos, como tiempo, transporte, dinero, alimentos, viviendas o cuidados dentro de las extensiones familiares de ambos padres. Si un hombre o una mujer solicitan la mediación de custodia exigiendo la custodia exclusiva de un niño en edad preescolar, a pesar de que trabaja sesenta horas a la semana, el mediador puede querer saber antes de la primera sesión cuál es la disposición de los parientes en cuanto al cuidado del niño. Además de la información biográfica en la hoja de contacto (véase el Capítulo Cinco), el mediador puede pedirle a cada participante que llene una cronología de la vida familiar.

McGoldrick y Carter (1982, pág. 176), describen estadísticamente las etapas predecibles de familias de clase media en los Estados Unidos en los últimos veinticinco años del siglo veinte de la siguiente manera: (1) entre familias: el joven adulto con desapego; (2) la reunión de familias a través del matrimonio: la pareja de recién casados; (3) la familia con niños pequeños; (4) la familia con adolescentes; (5) la continuación de la vida cuando los hijos se van; (6) la familia en edad avanzada. Cada una de las etapas tiene procesos emocionales característicos y tareas que deben realizarse para continuar el desarrollo. Estos autores consideran al divorcio como la variación única más importante del patrón estándar y citan los puntos de tensión familiar más álgidos (1982, pág. 189):

1. Al momento de la decisión de separarse o divorciarse.
2. Cuando se le anuncia a la familia y a los amigos esta decisión.
3. Cuando se discuten aspectos económicos y los convenios referentes a las visitas de la custodia.
4. Cuando tiene lugar la separación física.
5. Cuando realmente ocurre el divorcio legal.
6. Cuando esposos separados o ex-esposos tienen contacto por dinero o por los hijos, y en puntos de transición del ciclo de vida de todos los miembros de la familia.
7. A medida que cada cónyuge hace los ajustes iniciales para construir una nueva vida.

Tanto ellos como los demás investigadores predicen incluso que es necesario un mínimo de dos años para que una familia se reajuste a su nueva estructura y avance a la siguiente etapa de desarrollo; la ira o los deseos de venganza no resueltos pueden bloquear la integración con la familia política durante años o aun en forma permanente. Los mediadores pueden contribuir mucho a reducir el tiempo,

ayudando a los participantes a reconocer dichos sentimientos negativos y seguir adelante.

McGoldrick y Carter (1982), señalan, en un diagrama extenso que puede ser útil para los participantes en la mediación, los problemas de desarrollo a que se enfrenta una familia divorciada. Estos problemas de desarrollo son puntos de unión similares a los anillos de crecimiento a lo largo de una caña - las áreas que están inmediatamente arriba e inmediatamente abajo son las que con mayor probabilidad se doblarán cuando se ejerza presión. De igual forma, las familias también tienden a tomar una decisión para cambiar su estructura exactamente en estos momentos, ya que están agregando tensiones a un sistema que puede estar cumpliendo sólo en forma marginal las necesidades de los miembros. La madre cuyo hijo acaba de entrar a la escuela puede confrontar un conflicto interno en cuanto a su papel porque su justificación para quedarse en casa, y el significado que encontraba en ello, ya no son suficientes para sí misma ni para la sociedad.

Las familias cambian en formas pronosticables aun cuando tratan de mantenerse de la misma manera - los hijos crecen y se van y los padres envejecen. El divorcio puede ser una forma deliberada para crear un cambio en una familia o puede ser una respuesta inconsciente a un cambio que ya ha sucedido.

Desavenencias de divorcio y decisiones

La mayoría de las parejas prefiere tener una forma menos combativa y más completa emocionalmente para tomar decisiones importantes sobre la reestructuración de su familia en comparación con lo que normalmente ocurre en las situaciones de adversario. La mediación puede ser útil en muchos puntos del proceso de divorcio. Puede iniciarse a través de la recomendación de abogados cuando el litigio o la negociación no han dado resultado, por orden o regla de un tribunal, o como una alternativa a dichos procesos tradicionales antes de que los abogados entren en acción. La mediación también puede proporcionarse en forma posterior para ayudar a resolver cuestiones relacionadas con modificaciones o no cumplimiento de ordenes previas del tribunal. La mediación de divorcio y de la custodia se relaciona de manera estrecha con la percepción del participante en cuanto a su autovalorización y capacidad, particularmente con respecto a la sexualidad, a su papel y a su capacidad de ser padre. La mayoría de los casos de mediación de divorcio incluye las necesidades y derechos de otros que no están presentes en la sesión, ya que casi todas las parejas tienen hijos u otros dependientes. La mediación de las desavenencias de divorcio asimismo afecta el desarrollo individual y familiar señalado con anterioridad en este Capítulo. Es útil entender dicha dinámica y saber cuáles técnicas se habrán de utilizar cuando sea necesario.

La mayoría de las parejas que salen de una mediación de divorcio o de custodia no presenta bloqueos serios al uso adecuado del proceso de mediación señalado en el Capítulo Tres. Normalmente, se les programan sesiones

semanales (véase el Capítulo Once). Sin embargo, algunas situaciones de divorcio, como un cambio inminente a otro estado, necesidad financiera urgente, responsabilidades o decisiones paternales que requieren decisiones rápidas, una fecha de audiencia en un tribunal o hasta preocupaciones pragmáticas, como la distancia de los servicios de mediación, pueden indicar el uso del estilo de crisis o de maratón de la mediación. Este estilo, que por lo general requiere el uso de juntas individuales, puede crear desconfianza entre la pareja, incrementar los temores de un tratamiento poco equitativo o parcial o disminuir la efectividad del proceso de mediación para restablecer la comunicación entre los dos participantes. El uso de sesiones individuales como una rutina que forma parte de la mediación de divorcio ha sido señalado por algunos autores (Haynes, 1981), como parte de una mediación periódica o programada, pero dicho procedimiento puede necesitar una revisión a la luz de nuevas experiencias. Haynes (1983), puso en tela de juicio la conveniencia de las reuniones de consulta en los casos familiares porque podrían dar lugar a que el mediador se solidarice con las intenciones secretas de cada uno de los participantes. Las sesiones de maratón y las juntas individuales solamente se deberán utilizar cuando así lo requieran los programas de los tribunales, o cuando las circunstancias específicas de ese momento dicten una necesidad absoluta. Su uso deberá decidirse antes de iniciar la mediación y nunca se deberá permitir que reflejen un movimiento de manipulación de un participante en busca de poder dentro de una sesión. El resto de este capítulo se desarrolla tomando en cuenta la suposición de sesiones conjuntas semanales.

En esta era de acciones de divorcios "sin culpa", un cónyuge obstinado por lo general expresa su disgusto y resentimiento contra la propia acción del divorcio, cuando se trata de la custodia de los hijos, visitas y convenios financieros. Un cónyuge que no quiere divorciarse puede hacer más lento el proceso del divorcio resistiéndose ante los intentos de resolver los problemas en forma amistosa. El argumento de dicha resistencia suele ser poco realista, simplista y mecanicista: "Muy bien, divórciate de mí, pero no voy a perder el (carro/casa/niños) junto con el matrimonio".

El conflicto que estas personas están sufriendo bajo la superficie tiene que ver con percepciones inaceptables del yo. Temen que se verán a sí mismos o por los demás como perdedores, como negociadores débiles y poco eficaces. Para protegerse de esta percepción, y en un esfuerzo desesperado por mantener la relación, aunque sea en forma temporal o infructuosa, dichos participantes pueden crear bloqueos a la división necesaria de los bienes o la paternidad apropiada hacia los hijos. Esta conducta de resistencia continuará hasta que la persona haya recibido suficiente información para entender la naturaleza contraproducente e ineficaz de su proceder y esté preparada, finalmente, a aceptar la inevitabilidad del cambio y avanzar a través del proceso doloroso de pérdida (véanse los Capítulos Cuatro y Trece). Es muy probable que el aprendizaje por sí mismo no sea suficiente para que el individuo viva esa experiencia como un proceso menos amargo.

Para empezar con la técnica de menor amenaza emocional, los mediadores primero deben dejar en claro ante los participantes exactamente qué es lo que pretenden ganar o perder al prolongar el conflicto. El participante que hace frente a una desavenencia de custodia o financiera debe entender racionalmente que la no cooperación con el divorcio y el proceso de mediación puede dar como resultado una disminución de la estima por parte del ex-cónyuge y, por lo general, de los hijos, así como altos costos adicionales por pago a profesionales, tales como abogados y mediadores, fondos que podrían usarse de una mejor forma para reconstruir sus vidas. El mediador puede dar dicha información como parte de la declaración preliminar durante la primera etapa de mediación (véanse los Capítulos Tres y Cinco), pero con frecuencia debe continuar recordando dichos aspectos al esposo obstinado. Los hechos racionales por sí mismos no son necesariamente suficientes para cambiar las percepciones y la conducta.

Una de las técnicas más efectivas que pueden utilizarse en un caso de custodia conflictiva es hacer que el mediador pida al "divorciante" que exprese al "divorciado" el equivalente a una o más de estas frases:

- Nada evitará que me divorcie de ti.
- Nada puedes hacer para que vuelva a ser como antes.
- Soy el padre (o la madre), de nuestros hijos, y lo seré para siempre. Nada de lo que hagas podrá cambiar esto.

Dichos enunciados, expresados con calma, convicción y un resuelto contacto visual con el otro participante, cuando se emplean en los momentos adecuados de la mediación, pueden lograr el reconocimiento emocional de impotencia del cónyuge obstinado; las afirmaciones de este tipo suelen estar acompañadas por lágrimas y el desplome de las defensas. Esta técnica sólo se utilizará con gran sensibilidad, ya que deja al participante en una posición vulnerable. Debido a que se trata de un momento de alto contenido emocional, el mediador debe evitar que el otro participante haga un uso inadecuado de él, y no permitir que éste ejerza presión para obtener concesiones inmediatamente, así como lo hace el árbitro en un cuadrilátero al no permitir que el otro contrincante golpee después de una caída, hasta que el boxeador caído vuelva a estar en pie y sea capaz de defenderse. Esta técnica se utiliza en mejor forma en la etapa de toma de decisiones de la mediación, cuando el proceso parece bloqueado por conflictos subyacentes. Requiere que el mediador se vuelva más dirigente y activo. No deberá utilizarse al final de una sesión -las técnicas que exigen una rápida aceptación emocional en forma de confrontación de este tipo por lo general toman más tiempo de lo esperado, ya que pueden ser la primera pequeña abertura en la presa de contención emocional del participante.

El artículo "A Typology of Divorcing Couples: Implications for Mediation and the Divorce Process" (Una Tipología de Parejas que se Divorcian: Inferencias para la Mediación y el Proceso del Divorcio) (Kressel y otros, 1980), señala cuatro patrones básicos encontrados en las parejas que se están divor-

ciando: desconcierto, autismo, conflicto directo y conflicto liberado. Estas cuatro categorías, basadas en el grado de ambivalencia de la pareja, su estilo de comunicación y el nivel de manifestación del conflicto evidente real, pueden servir como base para un estudio más profundo, desarrollo y discusión de las técnicas, dado que cada uno de estos aspectos requieren una intervención diferente por parte del mediador.

Las dos primeras categorías, desconcierto y autismo, representan oposición directa en la comunicación y el conflicto manifiesto. El patrón de desconcierto se caracteriza por altos niveles, tanto de conflicto como de comunicación, mientras que el autista muestra poca evidencia de cualquiera de ellos y está caracterizado por rechazo, física y emocionalmente. Ambos patrones, desconcierto y autismo han demostrado ser los más difíciles de someter a mediación.

En el patrón de *desconcierto*, el mediador necesita ejercer control y reorientar la comunicación en forma constante; señalar que la fuente de la resistencia y la continua querella contraproducente sobre pequeños aspectos triviales es un miedo oculto de terminar la relación. Los patrones de desconcierto son, básicamente, conflictos de aceptación/rechazo: la pareja quiere y no quiere terminar la relación íntima. En las relaciones de desconcierto, las habilidades que serían efectivas incluyen la técnica mencionada con anterioridad (hacer que un participante exprese un enunciado de terminación definitiva), además de cierta normalización e instrucción lograda a través de las técnicas de reflexión e interpretación.

También se deberá considerar la posibilidad de recurrir a servicios auxiliares. Con frecuencia, la resistencia se manifiesta por actitudes de índole sexual, como es el caso de volver a empezar el cortejo y la unión entre los participantes, o bien por actitudes renuentes o pasivas durante la mediación. Los mediadores pueden intervenir buscando un acuerdo en cuanto a que ambos tipos de conducta estarán prohibidos, y pidiendo una tregua si éstos continúan (con la estipulación de que la mediación puede continuar cuando terminen).

En el patrón *autista*, es esencial reconocer los conflictos personales que están bajo la superficie a pesar de la falta de comunicación y la conducta de rechazo del conflicto. Por lo general, la verdadera negociación y la resolución de los problemas están ausentes. Las exigencias unilaterales que suelen ser explosivas o vehementes, son aceptadas por los participantes por debido a temor de que una mayor discusión pueda significar "abrir la caja de pandora" o propiciar la salida del contenido afectivo que se había estado reprimiendo. Sin embargo, si no se discuten, las condiciones aceptadas pueden convertirse en intolerables a corto plazo y dar lugar a conflictos futuros, así como a un posible litigio posterior al divorcio. Por lo general, es conveniente referir a la pareja o a cada una de las partes a asesoría o terapia cuando el patrón autista es manifiesto.

Los mediadores que trabajan con parejas de esta naturaleza deben permitir la conducta defensiva del alejamiento, pero también externar su escepticismo en cuanto a que dicha toma de decisiones unilateral pueda proporcionar un verdadero acuerdo mutuo y duradero. Otro aspecto en el que un mediador puede ayudar

a las parejas que estén en este patrón, es forzarlas a pensar en *nuevas* opciones. Al pedirles que se tomen la molestia de señalar otras opciones, además de las posturas unilaterales, se dispersa la tensión, y las partes pueden reconocer que la conformidad anterior se basa en algo que no tiene que ver con la razón. El mediador no debe confrontar la conformidad defensiva, sino actuar como un agente de la realidad, creando la duda de si la opción exigida y aceptada es necesariamente la mejor y la más justa.

El siguiente diálogo muestra la manera de hacerlo:

Esposo: Por supuesto, yo me quedaré con la casa.
Esposa: Por supuesto.
Esposo: Y pagaré $200 mensuales para la manutención de los niños. Y más vale que no te quejes de esto ni le digas a Billy que su papá no está preocupado por su bienestar, porque, si no fuera por *ti*, él todavía tendría una casa en la que vivirán sus dos padres.
Esposa: Muy bien. Lo que tú digas.

Actitud como agente de la realidad

Mediador: He escuchado algunas de las discusiones sobre la casa y la manutención de su hijo, pero quisiera asegurarme de que se han explorado todas las opciones, antes de que ustedes lleguen a un acuerdo final. Vamos a examinar la situación en varias etapas. Primero, sobre la casa. Me pregunto si un juez consideraría justo que usted se quede con la casa, George. (*Mira al esposo*).
Esposo: Bueno, creo que sí.
Mediador: Susan, ¿para ti, qué es justo? ¿Hay algunas otras opciones que te parezcan mejores?
Esposa: No, en verdad no. Había pensado que yo me quedaría con la casa, pero en realidad no me importa.
Mediador: La casa es la propiedad más importante que tienen. Algunas personas, al analizar esto, lo verían como una distribución desigual. Quiero que piensen al respecto, Susan y George, y que esperen hasta la próxima semana para que lleguen a una conclusión al respecto.

Espacios para cambios e indicación de consejo legal inmediato

Es necesario que discutan esto con sus respectivos abogados para que entiendan mejor las consecuencias legales de sus decisiones, y sepan si van a ser aceptables para el tribunal.

Planteamiento de nuevas opciones

> Una vez que ustedes decidan quién se quedara con la casa, será importante determinar cómo se manejarán las decisiones respecto a sus propiedades. Sus abogados pueden analizar con ustedes las posibilidades de crear un embargo preventivo o bien de prorrogar la traslación de dominio. Después de que hayan tenido oportunidad de obtener más información y meditar sobre ella, hablaremos nuevamente sobre la casa, en la próxima sesión. Ahora, vayamos al problema de la manutención del hijo...

La tercera categoría, el patrón de *conflicto directo*, se caracteriza por un conflicto manifiesto y una discusión previa sobre el divorcio. Sin embargo, esta categoría tiene menos intensidad de emociones y conductas negativas que el patrón de desconcierto. Las parejas que se ajustan al patrón de conflicto directo no niegan la realidad del rompimiento marital, ni las desavenencias que están enfrentando; por lo general, buscan asesoría matrimonial conjunta, asesoría individual, o ambas. Muestran una menor ambivalencia sobre la alternativa de divorciarse o no; y negocian los aspectos monetarios en lo que se refiere a la división con base en una toma de decisiones mutua, aunque a menudo incomoda. Una vez más, el mediador que trata con parejas dentro de esta categoría debe intentar mantenerlas en una búsqueda de alternativas y en la reflexión sobre detalles de las opciones, al mismo tiempo que les proporciona cierta motivación verbal por seguir en el proceso de mediación

La categoría final, el patrón *de conflicto liberado* comprende aquellas parejas que tienen pocos vínculos emocionales, menor interés o comunicación entre sí. Al igual que el grupo autista, estas parejas tienen menos conflictos manifiestos. No obstantes, a diferencia de los del grupo autista, en verdad están desinteresados, no solamente angustiados o conteniendo sus conflictos internos. Por lo general, estas parejas apoyan decididamente el concepto de la mediación y buscan un enfoque que no los confronte debido a que tienen un deseo compartido de disminuir el conflicto tanto como sea posible. Hay quienes consideran a la mediación como una simple forma de hacer frente a la fase de separación. Dado que han cambiado sus interacciones, de una relación íntima a una práctica, son eficientes al tomar las decisiones esenciales. Puesto que no hay conflictos ocultos, las sesiones no tienen un gran contenido afectivo.

Este sistema de dividir los casos en categorías y estas sugerencias sobre las técnicas, no son sino el principio de una recopilación de habilidades de mediación basadas en patrones comunes de conducta. Existe una necesidad continua de que los mediadores de divorcios desarrollen técnicas específicas para los problemas específicos que surgen en estas categorías de casos de mediación de divorcio.

Mediación de decisiones financieras

En la mayoría de los divorcios que hacen frente a debates conflictivos sobre la custodia de los hijos o visitas, también se presentan desavenencias financieras difíciles de resolver. Cualquier intento para separar el proceso de decidir los problemas relacionados con los hijos, del proceso utilizado para resolver desavenencias relacionadas con la manutención y la división de los bienes, adquiere un carácter artificial. Estos aspectos interrelacionados del conflicto marital deberían resolverse *en conjunto* a través del proceso de mediación, dando como resultado un plan de conciliación extenso. Aun así, la mediación de problemas financieros y de la división de bienes en un divorcio sigue siendo controvertido. En particular, la profesión legal conlleva la preocupación sobre el potencial de acuerdos injustos e incompletos derivados de la mediación, la práctica no autorizada de la ley en el caso de mediadores que no son abogados, y los conflictos éticos a que deben hacer frente los abogados que ofrecen mediación. Además, una gran cantidad de abogados se alarman ante la ausencia del descubrimiento formal o producción de información financiera que puede estar disponible para cada uno de los participantes, así como ante la falta de criterios legales impuestos para la conciliación, que no sean aquellos que los propios participantes se imponen a sí mismos. Algunos abogados piensan que, independientemente de la validez o invalidez de la posición financiera y legal de los participantes, la mediación no es sino un proceso de compromiso.

Aunque estos problemas se discuten en el Capítulo Diez, es conveniente señalar aquí que la mediación de problemas económicos sin duda depende de la presentación voluntaria de información financiera que hagan los participantes con la orientación del mediador. Por lo tanto, el mediador debe explicar la importancia que tiene la presentación total del acervo de información financiera, para que un acuerdo final sea justo y posible de llevar a la práctica. Es necesario ofrecer a los participantes una lista de documentos que requiere la producción de dichos datos, que pueden incluir devoluciones de impuestos sobre la renta, registros de nómina, resúmenes de los planes de pensión, registros empresariales, talonarios de cheques y otros. Es probable que, en los casos complejos, sea necesario consultar a un contador o un actuario para que colaboren en la localización e interpretación de las informaciones financieras necesarias.

La mediación no necesariamente tiene que evitar el descubrimiento legal formal de datos en aquellos casos en que actúan abogados en representación de los participantes. Cuando los casos de divorcio comprenden una cantidad de bienes importantes, es indispensable insistir a los participantes que tengan su respectivo abogado durante el proceso de mediación, para garantizar que se haga una revelación completa de los activos y pasivos, y para hacer las consultas relativas a aspectos fiscales.

La mediación puede promover una planeación financiera y fiscal cooperativa al realizar el divorcio, que puede significar un ahorro para ambos

participantes en dólares por concepto de contribuciones fiscales, y agrandar los activos financieros disponibles para la división en la mediación. Es posible integrar una declaración legal extensiva junto con información técnica en la sesión de mediación para respaldar la etapa 2, correspondiente a la definición de hechos, así como incrementar las alternativas disponibles para revisión en las etapas 3 y 4. El tono de adversario durante las declaraciones, los interrogatorios y los citatorios para emitir documentos, puede crear tensión, y es indispensable que ésta se reconozca y se ventile en la mediación para poder mantener el importante elemento de la confianza. Sin embargo, la mediación no es incompatible con los procedimientos de divorcios en los que intervienen abogados.

Los asuntos financieros que es necesario resolver en el divorcio incluyen la división de bienes, pensión para el cónyuge y, en el caso de hijos menores, manutención para ellos. Cada una de estas tres decisiones financieras puede conllevar fijación de impuestos y presentar problemas de elaboración de documentos, redacciones y traspasos de dominio.

Manutención de los hijos. El deber de los padres de proporcionar manutención a sus hijos está generalmente establecido por estatutos en cada estado, aunque dichos estatutos pocas veces señalan criterios detallados para determinar la cantidad exacta y la contribución proporcionada de cada uno de los padres en el divorcio. Existen tres enfoques básicos para determinar la manutención de los hijos: el método de caso por caso, tablas de programas o porcentajes, y el método de fórmulas. Cada uno de estos tres enfoques permite un grado de flexibilidad en la decisión entre los padres, y un criterio comparable por parte de un juez que debe decidir sobre la manutención de los hijos en caso de que los propios padres no estén en posición de decidir.*

En el *método de caso por caso*, es necesario tomar en cuenta los hechos únicos según las circunstancias. La sección 15 (e) del Uniform Parentage Act (Decreto Uniforme para los Padres) señala los siguientes factores:

1. Las necesidades de los hijos.
2. El nivel de vida y las circunstancias de los padres.
3. Los medios financieros relativos de los padres.
4. La capacidad de los padres en cuanto a la obtención de ingresos.
5. La necesidad y la capacidad educativa de los hijos (incluyendo educación superior).
6. La edad de los hijos.
7. Los recursos financieros de los hijos, y su capacidad de obtener ingresos.
8. La responsabilidad de los padres en cuanto al sostenimiento de otros.
9. El valor de los servicios con que contribuye el padre que tiene la custodia.

* El artículo 311 del Código Civil para el Distrito Federal contiene como regla básica, independientemente del procedimiento que se siga para fijar la cuantía de la pensión de los alimentos, que éstos "han de ser proporcionados a las posibilidades del que debe darlos y a las necesidades de quien debe recibirlos".

El segundo enfoque para establecer la manutención de los hijos es el *método de clasificación o porcentaje*. Este método se basa en clasificaciones o porcentajes preestablecidos que se aplican en relación a los ingresos netos del padre que no tiene la custodia, dependiendo del número de hijos que van a recibir manutención. Estas clasificaciones y porcentajes pueden ajustarse para que incluyan una contribución del padre que tiene la custodia, o para que reconozcan las obligaciones conjuntas de los padres, cuando comparten la custodia. Este método se ha utilizado, principalmente para establecer la cantidad del apoyo económico a los hijos en caso de reembolso por concepto de bienestar social y de órdenes de apoyo económico temporal. El uso de una clasificación de porcentaje constituye el método más rápido y menos complejo de determinar la manutención para los hijos.**

El *método de fórmula* para determinar la manutención se ha adoptado en algunos estados, y está generando renovado interés desde fechas recientes. El método de fórmula consiste en una ecuación que establece la cantidad de manutención obligatoria para cada uno de los padres como una proporción de sus ingresos combinados, medidos en relación con las necesidades de los hijos. La ecuación es, básicamente, como sigue:

$$\text{Obligación de N} = \frac{\text{ingreso de N}}{\text{ingreso de N + ingreso de C}} \text{ X (necesidades de los hijos)}$$

en donde N es el padre que no tiene la custodia y C es el padre que la tiene. En forma más específica, si suponemos que en una familia hipotética el padre que no tiene la custodia percibe una remuneración de $20,000 al año, el padre con la custodia obtiene $10,000 al año, y las necesidades de los hijos son de $3,000 al año, entonces la fórmula aparecería de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}\text{Obligación de N} &= \$20{,}000/\$20{,}000 + \$10{,}000 \text{ X } \$3{,}000 \\ &= 2/3 \text{ X } \$3{,}000 \\ &= \$2{,}000\end{aligned}$$

Esta simple ecuación se puede alterar para tomar en cuenta el número de días que los hijos pasan con cada uno de los padres. Es posible darle crédito al padre que no tiene la custodia o, que la comparte para erogaciones como aquellos destinados a alimentos, viviendas, gastos fijos y otros gastos efectuados por ambos padres en casos de custodia conjunta o compartida (Folberg, 1984).

Maurice Franks (1981), propuso el método de la fórmula, en un artículo que ilustraba todas las variables que pueden ser factores en una ecuación ma-

** Es práctica en los tribunales mexicanos fijar la pensión alimenticia con base en un porcentaje del ingreso del deudor alimentario (padre o madre), garantizándose su pago mediante descuento en nómina que la empresa donde presta su servicio el deudor le hace y entrega al progenitor que tiene la custodia del menor.

temática. Un factor que se debe considerar es la desigualdad de exigir a ambos padres que aporten respectivamente la misma cantidad proporcional de sus ingresos para la manutención de los hijos, cuando dichos ingresos son significativamente diferentes.

En otras palabras, si una madre obtiene $10,000 al año y el padre $40,000, habiendo fijado las necesidades de los hijos en $2,000 por año, la fórmula básica requeriría que la madre pagara una quinta parte de las necesidades de sus hijos, es decir, $400 al año, y el padre pagaría cuatro quintas partes, o sea, $1,600 al año. Suponiendo que la madre requiere los $10,000 anuales para cubrir sus necesidades mínimas, no cuenta con ingresos excedentes para pagar la manutención de sus hijos. Si, por otro lado, el padre también requiere $10,000 para cubrir sus necesidades básicas, tiene $30,000 disponibles después de cubrir dichas necesidades básicas. El pago del padre, equivalente a $1,600 por concepto de manutención de los hijos, consecuentemente representaría menor sacrificio para él, que los $400 para la madre. Esta diferencia puede ponerse como factor en el enfoque de la fórmula, restando de cada uno de los sueldos de los padres la cantidad mínima requerida para las necesidades que plantean sus respectivas vidas.

Aunque la fórmula parezca clara y matemáticamente adecuada, supone que es posible determinar las necesidades económicas de los hijos de una manera fácil e incluirlas en la fórmula. De hecho, las necesidades económicas exactas de los hijos constituyen un monto en extremo difícil de determinar. El análisis de las necesidades económicas de los hijos, así como de las necesidades reales y las posibilidades de aportación de cada uno de los padres, puede ser una tarea más accesible para los padres a través del proceso de mediación. La mediación está centrada en realizar una evaluación de las necesidades de cada uno de los miembros de la familia, y en equilibrar estas necesidades dentro de la familia reorganizada después del divorcio. Por otra parte, los litigios promueven la defensa de posiciones exageradas y la probabilidad de que un tribunal use cifras formulísticas o categóricas que pueden no estar relacionadas con las necesidades y capacidades específicas de los participantes. Podría ser más conveniente que los padres llegaran a un acuerdo sobre la necesidad financiera de sus hijos, y sobre sus posibilidades respectivas para satisfacer esa necesidad, que dejar la decisión al criterio de un tribunal, independiente de cuál de los tres enfoques esté aplicando este último.

La manutención de los hijos, ya sea que se derive del acuerdo de los padres o de la decisión de un tribunal, puede sujetarse a modificación por un tribunal en cualquier momento a petición de cualquiera de los padres o, en algunos estados, de los hijos. El solicitante que pretende un incremento debe demostrar un cambio significativo en las necesidades económicas de los hijos, y la equivalente capacidad del padre responsable de los pagos en cubrir una necesidad mayor. De manera recíproca, el padre a cargo del sustento puede promover una modificación del monto si las necesidades de los hijos se reducen significativamente, o si su

propia situación lo incapacita para cumplir con la obligación previamente establecida.***

El pago y la recepción de la manutención de los hijos constituye una situación generalmente no gravable. El pago por este concepto no es deducible del ingreso del padre responsable de cubrirlo, y no se agrega al ingreso del padre receptor para el propósito del cálculo del impuesto sobre la renta.

La negligencia colectiva hacia los pagos de manutención para los hijos por disposición de un tribunal, constituye una de las situaciones más severas de desobediencia civil en nuestra sociedad (Krause, 1981; Chambers, 1982). La mediación de las cantidades de manutención para los hijos, y los acuerdos en cuanto a los pagos, tienen una posibilidad mucho mayor de cumplimiento voluntario, porque los mediadores pueden ayudar a los padres a que vean los aspectos pragmáticos del respaldo económico y con ello disminuir de manera importante la frustración tanto del que porta como del que recibe los fondos. La mediación puede ayudar a fomentar un sentido de individualidad y control, así como la habilidad para responder de manera cooperativa a las nuevas circunstancias. La naturaleza consensual de la mediación, como ya se expuso anteriormente, debe reducir la frecuencia del incumplimiento y la falta de disposición hacia el apoyo económico a los hijos.

Manutención Conyugal. La manutención conyugal incluye lo que todavía es conocido en algunos estados como pensión alimenticia. Ciertos estados imponen una obligación de manutención conyugal en circunstancias apropiadas después del divorcio; otros no lo permiten de forma alguna, o lo dictaminan sólo si el tribunal encuentra que uno de los cónyuges está física o mentalmente incapacitado, de tal forma que no puede mantenerse por sí mismo. La mayoría de los estados permite alguna forma de manutención conyugal o pensión alimenticia cuando los hechos particulares lo requieren como un caso de equidad y justicia. Dichos tribunales consideran la manutención conyugal como un sustituto de la obligación de los socios maritales de apoyarse uno al otro, cuando se lleva a cabo el divorcio. En los estados donde se permite la manutención conyugal, es preciso establecer la obligación de pago como parte del trámite inicial de divorcio. No es posible agregar la manutención conyugal como una obligación que puede hacerse cumplir después del divorcio, si no se incluyó en el decreto de divorcio original (Krause, 1977).†

La manutención conyugal, normalmente adopta la forma de pagos periódicos sobre plazo definido o fijado, aunque a veces se convienen pagos de una

*** La pensión alimentaria, tanto en favor de los hijos, como en favor de alguno de los divorciados, determinada en sentencia definitiva por el tribunal, puede modificarse aumentándose o disminuyéndose, con fundamento en el artículo 54 del Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal. Además, el Código Civil para el Distrito Federal, en su artículo 311, previene la pensión determinada por convenio o sentencia, tendrá un incremento automático mínimo equivalente al aumento porcentual del salario mínimo vigente, salvo que el deudor alimentario demuestre que sus ingresos no aumentaron en igual proporción. Esta pensión debe acordarse entre los divorciantes dentro del convenio en el divorcio judicial voluntario, o exigirse como prestación en la demanda, pues después de disuelto el *vínculo conyugal ninguno tendría* derecho a exigir al otro pensión alguna, pues el artículo 302 del Código Civil para el Distrito Federal previene que adicional a la obligación de darse alimentos entre cónyuges, la ley determinará cuándo queda "subsistente esta obligación en los casos de divorcio".

suma global, voluntariamente o por orden del tribunal. A diferencia de la manutención de los hijos, el pago y la recepción de una pensión alimenticia son normalmente gravables. Por lo general, se deduce del ingreso de la parte que paga y se le agrega al ingreso de la que recibe, para propósitos del cálculo del impuesto sobre la renta. Sin embargo, las disposiciones y reglamentos hacendarios permiten alguna flexibilidad en el tratamiento fiscal de dichos pagos, dependiendo de las reglas técnicas relacionadas con el diseño y la estructura de los pagos.

Las determinaciones del tribunal, en cuanto a las cantidades y la duración de la manutención conyugal son difíciles de predecir debido a la gran facultad que se asigna a los jueces de decidir en la mayoría de los estados. Pocos estados aún requieren, o permiten, que el juez considere cuestiones de «incumplimiento» al decidir cuestiones sobre pensiones. En los estados más progresistas que no aplican este criterio, la meta es proporcionar a cada cónyuge que se divorcia después de un largo matrimonio, de una participación suficiente del ingreso colectivo, de tal forma que cada uno pueda mantener un nivel de vida tan cercano como sea posible al que tenía. Por supuesto, este nivel debe adaptarse a las realidades y los costos de manutención de dos casas por separado.

Un tema que surge de los estatutos y de los fallos de los tribunales en algunos estados, es que la manutención conyugal debe servir al propósito de rehabilitar al cónyuge con menores ingresos como una unidad económica independiente capaz de generar suficiente ingreso para mantener una vivienda por separado. Entonces, la manutención conyugal es vista como subsidio que le permite al cónyuge con menores ingresos adquirir las destrezas económicas, capacitación y educación o experiencia, necesarias para obtener un ingreso adecuado en forma independiente del ex-cónyuge, o de los pagos gubernamentales. Los cónyuges que reciben dicha manutención con el propósito de obtener una rehabilitación temporal, por lo general se ven obligados a realizar esfuerzos razonables para ser autosuficientes dentro de un período específico que, en algunos estados, se señala por estatuto.

En ciertos estados, otro factor que puede tomarse en consideración al establecer la manutención conyugal son las expectativas originales de los cónyuges en el momento en que se casaron. Las diferencias de generaciones y las normas sociales pueden afectar estas expectativas. Solamente se hubiera esperado, en el caso de muchas mujeres que se casaron en la primera mitad de este siglo, que trabajaran o contribuyeran con algún ingreso en su casa en situaciones familiares de emergencia, y tenían muchas razones para esperar que sus matrimonios duraran hasta la muerte. Las parejas que se han casado más recientemente pueden tener conceptos muy diferentes en cuanto al trabajo externo, la independencia económica y la longevidad marital.

La Uniform Marriage and Divorce Act (1979), ha sido adoptada en un número sustancial de estados y tipifica el enfoque legislativo para la manutención conyugal en la mayoría de los estados. La sección 308 de dicha ley proporciona la siguiente guía para establecer la cantidad de manutención conyugal:

a. El tribunal puede otorgar una orden de manutención para cualquiera de los cónyuges, sólo si encuentra que el que pretende manutención:

1. Carece de propiedades suficientes para cubrir a cabo sus necesidades razonables; y

2. No es capaz de mantenerse a sí mismo por medio de un empleo apropiado o es el encargado de la custodia de un hijo cuya condición o circunstancias hacen apropiado que quien tiene esa custodia no requiera buscar un empleo fuera de casa.

b. La orden de manutención deberá darse en cantidades y por periodos que el tribunal considere justos, sin importar las faltas maritales y después de considerar todos los factores pertinentes, incluyendo:

1. Los recursos financieros de la parte que busca manutención, incluyendo la propiedad marital que le pertenezca, su posibilidad de cumplir sus necesidades en forma independiente, y el grado en que exista alguna otra cláusula para la manutención de un hijo que vive con la parte que tiene custodia.

2. El tiempo necesario para adquirir suficiente instrucción o capacitación para permitirle a la parte que pretende manutención encontrar un empleo apropiado.

3. El nivel de vida establecido durante el matrimonio;

4. La duración del matrimonio;

5. La edad y la condición física y emocional del cónyuge que pretende manutención; y

6. Las posibilidades del cónyuge encargado de proveer la manutención de cumplir sus necesidades mientras cumple con las del cónyuge que busca manutención.[††]

Aunque estos criterios pueden ser de ayuda para un tribunal al determinar qué tan adecuada y por qué cantidades debe ser la manutención conyugal, la decisión en última instancia está basada en el criterio normativo de lo que es justo dadas las circunstancias. Lo que es justo para un grupo de personas debe depender de un conjunto amplio y nebuloso de hechos incluyendo las actitudes y sentimientos emocionales que serán determinados en una audiencia formal de un tribunal. La mediación idealmente trata de llegar a una determinación centrada en el participante en cuanto a lo que es justo, así como a lo que puede funcionar para los dos.

[††] En el supuesto de divorcio voluntario, al artículo 288 del Código Civil para el Distrito Federal, previene que la mujer tendrá derecho a recibir alimentos por el mismo lapso de duración del matrimonio, derecho que disfrutará si tiene ingreso suficiente. El hombre sólo tendrá este derecho cuando se encuentre imposibilitado para trabajar y no tenga ingresos suficientes, y en ambos casos mientras no contraigan nuevas nupcias o se unan en concubinato. En el divorcio contencioso, el juez, según las circunstancias del caso y entre ellos la capacidad para trabajar de los divorciados y su situación económica deberá sentenciar al culpable, al pago de alimentos en favor del inocente.

Las circunstancias económicas rara vez son estáticas. Lo que es justo hoy en día, en términos de obligaciones de manutención fijas, puede no ser justo mañana. La manutención conyugal, al igual que la manutención de los hijos, puede ser modificada por los tribunales al realizarse un cambio significativo en las circunstancias que afectan las necesidades económicas del cónyuge receptor de la ayuda económica, o de las posibilidades económicas del cónyuge encargado de pagar. Variables infinitas, como la salud, cambio de trabajo, fluctuaciones en la economía, e inflación, pueden requerir modificaciones en las obligaciones de manutención para que sigan siendo justas. La modificación apropiada de la manutención es aún más problemático que señalar una cantidad justa al inicio. Nadie sabe mejor sus necesidades económicas, su capacidad y el efecto del cambio de las circunstancias, que los participantes mismos. La mediación proporciona un enfoque para la resolución del conflicto que permite a la pareja considerar en forma cooperativa todas las alternativas de variables económicas pertinentes para la manutención. La mediación debe fomentar una revisión realista y una modificación de la cantidad de la manutención, de acuerdo con la etapa 7 del proceso de mediación, sin la necesidad de regresar al tribunal (a excepción de que sea requerido para registrar la modificación).

La creatividad se puede utilizar en la etapa 3 del proceso de mediación al elaborar disposiciones de la manutención que prevean circunstancias cambiantes, o bien proporcionen un mecanismo para ajustar la manutención al ocurrir cambios de variables. Por ejemplo, es posible incluir disposiciones sobre «monto variable» para que ajusten la cantidad de manutención de acuerdo con los índices de inflación o cambios en el ingreso real. Cualquier disposición que intente equilibrar los factores económicos cambiantes con el propósito de establecer una manutención , debe tomar en cuenta, tanto las necesidades de la parte receptora, como la posibilidad de la parte pagadora para cumplir la obligación impuesta. En otras palabras, la inflación puede ser una contrariedad económica para ambas partes, y algunos ingresos tienden a no cambiar tan rápidamente como los indicadores económicos estándar, como el índice del nivel de vida. Por esta razón, los tribunales de algunos estados han dejado de permitir las cláusulas sobre el monto variable, o el uso de las fórmulas económicas incompletas que intentan ajustar la manutención en forma automática.

División de los bienes. La división de los bienes después del divorcio también se rige por los estatutos y las decisiones de los tribunales de apelaciones del estado en el cual ocurre el divorcio. Existen tres sistemas básicos de legislación marital sobre los bienes, y un total de cincuenta variaciones. El enfoque más simple y arcaico para la división de los bienes es el enfoque de *los títulos de propiedad.* Bajo este sistema, en vigor ahora en Mississippi, Carolina del Sur, Virginia del Oeste y otros estados, un juez debe aplicar al estándar objetivo de aquel cuyo nombre se puso en el título de propiedad y otros papeles de propiedad. Al realizarse el divorcio, la propiedad sigue siendo de la persona que tiene a su nombre el título respectivo. Este sistema ha favorecido generalmente al

esposo en familia en donde la división sexual tradicional del trabajo le ha permitido al hombre manejar los negocios económicos de su familia.

Por lo menos ocho estados siguen el enfoque de *propiedad comunitaria* en la división de activos maritales: Arizona, California, Idaho, Luisiana, Nevada, Nuevo México, Texas y Washington. En estos estados, se observa a la familia como una sociedad económica. Todos los activos adquiridos durante el curso del matrimonio se consideran propiedad común, que pertenece en partes iguales a ambos cónyuges, con un par de excepciones en cuanto a propiedades de tenencia individual llevadas al matrimonio, y regalos y herencias de terceras partes. Por lo tanto, cada parte tiene derecho a la mitad de la propiedad común en caso de disolverse la relación marital. En algunos estados, este enfoque de la división igualitaria es rígido, a pesar de cualquier necesidad desproporcionada que pueda tener cualquiera de los esposos. Sin embargo, las reglas de la división de la propiedad común varían entre los estados con el régimen de propiedad común. Varios estados han incluido recientemente por estatuto la propiedad común de los bienes maritales al inicio de un procedimiento de disolución, para poder lograr que sus residentes tengan el mismo tratamiento fiscal que el gobierno federal dispone para la división de los activos maritales en los estados con el régimen de propiedad común.

Estos estados no han adoptado todos los aspectos del sistema de propiedad común y no queda claro cómo manejarán estos estatutos cualquiera de los tribunales o las autoridades fiscales.

El sistema más consistente de distribuciones de la propiedad marital, el cual ha sido suscrito por Nueva York, Nueva Jersey, Missouri y Oregon, junto con una mayoría de otros estados, se refiere a una *distribución equitativa*. La distribución equitativa carece de la rigidez tanto del enfoque de títulos de propiedad como el de propiedad común y así hace que todo sea más difícil de predecir cómo las cortes en esos estados dividirán la propiedad marital si los esposos no son capaces en ponerse de acuerdo sobre su propio plan de distribución. La mediación tiene beneficios obvios para ayudar a los cónyuges a determinar qué es justo para ambos y para considerar toda las alternativas.

La mayoría, pero no todos los estados, tienen criterios estatutorios para la distribución equitativa de la propiedad marital (Freed, 1983). Los factores que serán considerados han sido frecuentemente enmendados o modificados por fallos de tribunales para conformar los valores y preocupaciones sociales cambiantes. Se han agregado suposiciones y lineamientos refutables para dirigir a los tribunales hacia lo que es considerado con un enfoque justo para la división de la propiedad. Muchos estados ahora tienen suposiciones refutables en cuanto a que cada cónyuge ha contribuido en forma igual en la adquisición de la propiedad marital, por ejemplo, y el reconocimiento de la contribución de un cónyuge como formador del hogar ahora está explícitamente legislado en varios estados. La Ley de Matrimonio y Divorcio Uniforme (1979), Sección 307 (a) establece los siguientes criterios para la división de la propiedad:

> El tribunal, sin importar las conductas maritales, dividirá, y en un procedimiento de separación legal podrá, en forma equitativa y final entre las partes de la propiedad y activos que le pertenezcan a cualquiera o a ambas partes sin importar cómo y cuándo hayan sido adquiridas y sin importar si el título de propiedad del mismo está a nombre del esposo o de la esposa o de ambos. Al realizar la división, el tribunal considerará la duración del matrimonio y, con anterioridad al matrimonio de cada una de las partes, los acuerdos prenupciales de las partes, la edad, salud, puesto, ocupación, cantidad y fuentes de ingreso, capacidades vocacionales, capacidad para obtener empleo, bienes raíces, pasivos y necesidades de cada una de las partes, disposiciones de custodia, ya sea que la designación sea en lugar de o en adición a la manutención y la oportunidad de cada uno para la adquisición futura de activos de capital e ingreso. El tribunal también deberá considerar la contribución o discrepancia de cada una de las partes en la adquisición, conservación, depreciación o apreciación en valor de los bienes raíces respectivos y la contribución de un esposo como un formador del hogar o de la unidad familiar.

Uno de los temas que presenta mayor reto al confrontar las parejas en divorcio, mediadores, jueces y abogados en cuanto a la división justa de la propiedad marital es la cuestión clave de lo que se debería incluir en la propiedad marital. Algunos aspectos que pueden ser difíciles de evaluar son, no obstante, los activos en los cuales ambas partes maritales puedan tener un interés. Por ejemplo, pensiones, anualidades e ingresos diferidos que todavía no estén en manos de cualquiera de las partes son ahora generalmente consideradas como partes de la situación marital. En algunos estados, ahora se consideran como propiedad marital el valor en dólares de los grados profesionales y negocios o prestigio profesional. La incertidumbre legal, la dificultad de valuaciones financieras precisas y la naturaleza personal de estos aspectos engendra conflictos emocionales intensos que son mejor manejados y resueltos en mediación que en los tribunales.

Las complejidades, rubros legales, consideraciones impositivas y criterios envolventes para la división de la propiedad marital en el divorcio se componen de la doctrina legal que hace que los acuerdos de conciliación marital sean absolutos y no modificables seguidos de un divorcio. La pareja puede convenir en ajustar su plan conciliatorio después, pero ninguno de ellos puede volver al tribunal a demandar una modificación (a menos que exista un fraude o una falta de presentación de la información requerida relevante para la decisión en la división de la propiedad). Esta doctrina de irrevocabilidad subraya la importancia de la presentación financiera completa al principio, y la necesidad de saber qué es relevante para ser considerado. Esta es la razón por la que los abogados se ponen nerviosos sobre la mediación de los temas financieros que rodean el divorcio y la ausencia de "presentación" formal de toda la informa-

ción financiera. Esta regla de irrevocabilidad en la división de la propiedad hace que lo más importante sea que los participantes no firmen un acuerdo conciliatorio hasta que hayan tenido la oportunidad de pensar y consultar con abogados independientes o consejeros financieros de confianza. De nuevo, se le recomienda a los mediadores que no sean abogados que preparen sólo un "memorándum de decisiones" o un "plan de mediación" que se entregue a los participantes para que se ponga en la forma adecuada por sus abogados después de la revisión legal.

Para ayudar el trabajo del mediador con los participantes en las necesidades financieras y en la división de la propiedad marital, así como los temas de manutención conyugal de los hijos, es necesario un método de recolección de información en adición a la producción de documentos financieros previamente discutidos. En la literatura se sugieren varias formas y hojas de trabajo (Coogler, 1978; Haynes, 1981), para reunir la información financiera que facilite las decisiones sobre la distribución de la propiedad marital, la manutención de los hijos y manutención conyugal. Varias editoriales legales también han publicado formas de entrevista de información financiera para el uso de abogados. Aconsejamos a los mediadores que seleccionen una hoja de trabajo que vaya de acuerdo con la sofisticación financiera de los participantes, ya que por lo general se deja como simple tarea. Al respecto, encontramos que la forma de Haynes (1981), es simple, pero es un modelo conciso que es excelente en su presentación visual para los participantes que no estén versados en análisis financieros.

Por lo general encontramos que las familias que vienen de una mediación del divorcio nunca han tratado antes, ya sea separada o conjuntamente, de categorizar sus activos y pasivos y preparar un presupuesto. Teniendo una hoja simple, pero completa y bien redactada, ayuda a los participantes y minimiza la confusión y la intimidación. Ver su situación financiera en blanco y negro (o rojo) puede ayudar a disipar el mito de que uno o el otro participante ganarán financieramente en el divorcio. Ayuda a poner las expectativas a un nivel más realista. Muchos hombres cuyas esposas han empezado la acción del divorcio se sienten financieramente castigados, especialmente si es la ex-esposa la que desea la manutención. La exploración de lo que se necesita y es posible económicamente y luego la negociación de lo que es justo puede empezar cuando ambos participantes vean línea por línea en la hoja de trabajo las cargas que cada uno debe tomar para poder mantener dos hogares por separado y mantener a sus hijos.

Hijos, custodia y visita

La mediación es particularmente de ayuda al resolver los conflictos de los padres sobre los problemas de la custodia y visita de los hijos y para facilitar decisiones conjuntas sobre los hijos. No intentaremos en este capítulo duplicar o resumir los volumenes sobre hijos de divorcio y mediación de custodia que hayan sido publicados tanto por profesionales y participantes. (Véase la Sugerencia de Lecturas al final de este capítulo). Un mensaje que surge de muchos de

estos trabajos es que sin importar la disposición final de la custodia y visitas, es importante que los hijos se queden con dos padres funcionales y un método de comunicación íntima con ambos. La mediación promueve la paternidad cooperativa después del divorcio y, en cualquier caso, facilita la comunicación continua entre padre e hijo.

La inclusión de los hijos en el proceso de mediación es un problema no definido por los mediadores. Dorothy Huntington (1982), toma en cuenta las necesidades de desarrollo de un hijo y cuestiona la posición que ha tomado Haynes (1981), y Coogler (1978), en cuanto a que los hijos no deberían formar parte de las decisiones hechas durante la mediación. Ella sostiene que los hijos necesitan sentir que son parte de la decisión tomada sobre su propio futuro. También cree que los hijos necesitan saber que los términos convenidos por sus padres pueden cambiar "que si la gente necesita regresar y remediar, no es sólo porque algo está mal, sino porque es debido a que algo ha estado tan bien y que los padres se han dado cuenta de las necesidades de desarrollo cambiantes de sus hijos" (pág. 35)

Huntington también señala que las decisiones relacionadas con los hijos deberían basarse en el temperamento básico de los hijos -esto es, la facilidad que tengan los hijos para adaptarse de una cosa a otra- así como el apego de los hijos a los lugares y gente como los encargados de su cuidado, maestros, vecinos y organizaciones. Otra dimensión importante al proceder a tratar con el plan de custodia es la capacidad de los hijos para salir adelante. Cuando se les pregunta en la forma adecuada, la mayoría de los padres pueden transmitirle al mediador el estilo de los hijos para salir adelante y la familiaridad con sus propios sentimientos negativos de enojo, ansiedad y depresión. Otro factor importante al determinar un plan de custodia es la capacidad de los hijos para entender, cognoscitivamente, qué estará pasando. Si los hijos no pueden entender el calendario o secuencia de días, entonces la rutina de cambio en el cuidado en los casos de custodia conjunta o visitas se convierte en un peligro amenazante. Para minimizar el miedo al abandono, los padres deberían tratar de hacer su separación de los hijos antes de que los hijos tengan la capacidad de proyectarse en el futuro. Todos estos factores deberán sopesarse por parte de los padres al tomar decisiones y el mediador deberá señalar si no los están discutiendo espontáneamente.

La tabla 10 está basada en el trabajo de Wallerstein y Kelly (1980), quienes separan a los hijos en cuatro categorías de edad para los propósitos de elaborar sus diferencias de desarrollo y mostrar las implicaciones de las decisiones de divorcio y custodia. De acuerdo con Wallerstein y Kelly, los padres pueden escoger involucrar a sus hijos que estén en las etapas media o adolescente durante el proceso de mediación -particularmente en la etapa 4, punto de toma de decisiones, o aún antes, en la etapa 3, cuando se están desarrollando las opciones viables. Sin embargo, esto se debe realizar en una forma que no sea una carga adicional para los hijos asumir la toma de las decisiones que sin duda corresponde a los padres.

Tabla 10. Etapas de desarrollo de los hijos e implicaciones en el divorcio.

Grupos por edades	*Problemas básicos*	*Temores de los hijos*	*Cómo pueden ayudar a los padres*
Preescolar (del nacimiento a 5+)	• Confusión; • Explicaciones fantasiosas • Conducta regresiva	• Abandono • Falta de cuidado en la comida y en físico • Violencia paterna • Refugio en dormirse, salidas a otras partes • Pérdida de ambos padres	• Asegurarse el entendimiento de nuevas estructuras • Decirle a los hijos por adelantado qué y cuándo • Asegurar cercanía física y confort.
Escuela primaria inicial (de 5-1/2 a 8-1/2)	• Depresión reactiva • Extrañeza intensa del padre ausente • Pérdida de progreso académico • Ataque contra amigos, sistemas de apoyo • Conflicto de lealtad	• ¿Quién se está preocupando de cubrir el hueco del padre ausente? • ¿Seré reemplazado yo?	• Tratar con el enojo y la soledad • "No tienes que escoger entre uno de los padres" • Reasegurarle a los hijos sobre el cuidado y afecto del otro padre y la permanencia de su cariño
Media (de 8-1/2 a 12)	• Padre bueno vs. malo • Acciones contra el padre "malo" • Gran enojo creciente • Dependencia en las enseñanzas religiosas o éticas	• Preguntarles con quién quieren vivir • Ser totalmente excluidos de las decisiones	• Evitar una dicotomía de bueno/malo • Escuchar, pero mantener el control
Adolescente (de 12-1/2 a 18)	• Falta de concentración en la escuela • Entendimiento del matrimonio y del divorcio cognoscitivamente • Comportamiento adulto inapropiado	• Tener que mantener responsabilidades de adultos, cuidado de los padres • Pérdida de control paterno sobre la conducta • ¿Qué pasará conmigo? • ¿Cómo podré alguna vez tener una relación duradera?	• Ayudar a que los hijos logren su propia necesidad de desarrollo para prepararlos para ser independientes • No preguntar agresivamente por la conducta inapropiada de los hijos • Clarificar los valores propios de los hijos con respecto al matrimonio y el divorcio en general

Estén o no involucrados los hijos en las demás etapas de mediación, tales como la etapa 3, la creación de alternativas, deberá determinarse no sólo por los procedimientos del servicio de mediación, sino también por las realidades de la familia en cuestión. Los hijos pueden aceptar los mejores planes de los padres muy rápidamente, pero también pueden ayudar a los padres a mantener sus intenciones y decisiones. Los hijos necesitan entender sus nuevos papeles dentro de la familia y la nueva estructura familiar. Es inútil tratar de imponer a los hijos una estructura irritante o un acuerdo imposible.

Una forma de incluir a los hijos en el proceso sin presión excesiva es darles un papel de un panel de cajeros, con los padres o mediadores solicitando sus reacciones antes de la decisión final o la firma de un plan de mediación. Los padres entonces están actuando como agentes de la realidad y la revisión y los comentarios de los hijos llevan un sentido de participación y de compartir mientras que todavía están valuando la obligación de los padres para tomar las decisiones. Por lo general, esta discusión tiene lugar de manera informal en el hogar. El mediador puede querer sugerir a los padres que dichas discusiones deberían realizarse calmadamente y con la presencia de todos los miembros, incluyendo ambos padres, para evitar coerción y malas interpretaciones.

Si el mediador piensa que los padres no tienen la intención o son incapaces de proporcionar este ambiente (como ocurre con la mayoría de las parejas en desconcierto y autismo), el mediador puede recomendar que el trabajo se realice durante la misma sesión de mediación, probablemente en la sesión cuando se discutan las opciones. Durante esta sesión, los hijos pequeños deben estar bajo el cuidado de otros adultos de confianza, que puedan integrarlos a la sesión de mediación cuando los padres estén preparados y cuidarlos durante el resto de la sesión mientras los padres discuten los comentarios de los niños.

Algunos mediadores creen que los hijos deberían estar presentes por lo menos en la firma simbólica del plan de mediación o el memorándum de acuerdo, de tal forma que ambos padres puedan proporcionar respaldo emocional a los hijos aprovechando esa oportunidad para hacer énfasis en la falta de culpa y la irrevocabilidad de la decisión. Esta sugerencia es especialmente valiosa para familias en patrones de desconcierto. Se cree que este simple paso puede ahorrar a los hijos el trabajo derrotista personal de actuar en el hogar o en la escuela en un intento inútil de unir a los padres. Si, por ejemplo, los padres pueden decir a la firma del plan de mediación que nunca van a volver a estar juntos como antes y que esperan reorganizar una nueva vida, los hijos los verán como fuertes y, por lo tanto, tendrán que funcionar como sus soportes o como buenas excusas para cualquier dificultad posterior en sus nuevas vidas.

En familias con patrones autistas, por lo general se abandonan a los hijos en el limbo de vaguedad y conflicto reprimido. El invitarlos a ver la firma del documento puede ayudarlos a sentirse con un menor peso por la inevitable culpa y confusión, y también darles algo concreto a qué agarrarse. En las familias con conflicto directo, la disminución de las hostilidades, negociaciones y periodos de prueba conlleva un gran alivio a los hijos que han estado en una montaña

rusa emocional y viviendo en ambigüedad. En las familias en conflictos de desinterés, la firma es la representación externa de una realidad interna que los hijos ya entienden. Mientras que su asistencia no es tan necesaria para su alivio emocional, reaccionará como si fuera un ejercicio de inicio -validación social de un cambio que ya ha tenido lugar.

Algunos casos de mediación de custodia se resuelven alrededor de la sospecha de maltrato a los hijos. En muchas etapas los mediadores tienen que notificar a las autoridades. Esta consideración puede dar por terminadas las bases del sigilo (Véase el Capítulo Diez); pero también destruye la confianza en el mediador, quien debe informar sobre un participante a las autoridades para su investigación. Los mediadores que manejan la custodia o la mediación de divorcio como una fuente primaria de su práctica, les pueden pedir a los participantes probables que firmen un documento en el cual les notifiquen sobre las consecuencias de la divulgación de información sobre mal trato a los hijos. De esta forma, los mismos participantes pueden tomar una decisión consciente en cuanto a tratar o no dicho asunto con el mediador. Aún más, ya que las consecuencias han sido claramente indicadas, el mediador no necesita sentirse incómodo sobre la transmisión de información a las autoridades. Debido a que esta área crítica afecta la ética del mediador y su responsabilidad, insistimos a los mediadores que se familiaricen con las leyes estatales sobre mal trato a menores y notificación a las autoridades.

La rápida aceptación de la custodia conjunta o compartida en muchos estados ha creado una necesidad aún mayor de disponibilidad de servicios de mediación para ayudar a los padres a decidir sobre un plan de custodia conjunta y resolver los conflictos que surgen del intento de compartir la custodia después del divorcio. La mediación es un foro de toma de decisiones útil que proporciona una estructura y ayuda a los padres a revisar todas las opiniones y determinar el plan más apropiado para realizar en forma exitosa el trabajo de paternidad compartida. Las leyes estatales varían tanto que los mediadores deben familiarizarse con los estatutos y casos de sus propios estados relacionados con los siguientes problemas: una política de contacto continuo; la diferenciación entre custodia legal conjunta y custodia física conjunta; la concesión de una custodia conjunta a petición de un padre; la preferencia del tribunal por una custodia conjunta; una suposición de custodia conjunta y el proceso si se niega la custodia conjunta. Nótese que algunos de los estatutos estatales y reglas de los tribunales requieren un plan de custodia conjunta antes de que se otorgue la custodia y proporcionar servicios de mediación en conexión con el tribunal para este propósito (Folberg, 1984).

Situaciones de poder desigual

El divorcio y las desavenencias de custodia son situaciones conflictivas que por lo general subrayan el problema de cómo deben tratar los mediadores con poderes desiguales entre los participantes. (Véase la discusión de igualdad en el Capítulo Diez). Los participantes en un divorcio llegan a la mediación con los

patrones tan arraigados de dominación y sumisión, deferencia y competencia, dependencia y competencia. Virginia Satir (1972), ha analizado los patrones básicos de poder personal en los papeles simplificados de pacificador, acusador, calculador o perturbador.

Cuando hay que tomar alguna decisión, estos patrones de comunicación añejos emergen cuando cada uno de los participantes intenta ganar poder personal. Estos roles se utilizan como mecanismos de defensa (Véase el Capítulo Cuatro), contra la amenaza implícita por la demanda de igualdad inherente en el proceso de mediación. Es de esperarse que los participantes en la mediación recurran a su patrón de poder más cómodo al negociar y tomar decisiones.

Se puede contar dentro de las funciones educativas del mediador las desigualdades de poder utilizadas por la falta de información en cuanto a las finanzas familiares, el proceso legal, las reacciones posteriores al divorcio típicas o las necesidades de desarrollo de los hijos. Los pliegos de trabajo financieros descritos con anterioridad pueden proporcionar un curso de choque en las finanzas familiares y pueden llevar a desigualdades en hechos e información cuando se revisan en sesiones conjuntas. Las declaraciones preeliminares (Véase el Capítulo Cinco), y las explicaciones o comentarios por parte del mediador crearán una base común de información con la cual ambos participantes pueden trabajar. Con frecuencia encontramos que es de utilidad sugerir que los participantes se documenten a través de libros, muchos de los cuales han sido utilizados para preparar este volumen y han sido recomendados en la Sugerencia de Lecturas, para poder aumentar su información y percepciones.

Es una función crucial del mediador diferenciar las maniobras de poder desigual que puedan cambiarse, de aquellas que no se pueden reorientar durante la mediación. Si la desigualdad está basada en un estilo de negociación o de toma de decisiones, o en una falta de información, el mediador deberá intervenir para recordar a los participantes la necesidad de igualdad en la toma de decisiones. Esto se puede hacer por medio del uso de enunciados de reflexión, esclarecimiento, replanteamiento, señalando información y otras técnicas descritas en el Capítulo Cinco, así como reuniones individuales con cada uno de los participantes para discutir su conducta.

El mediador puede decidir que la desigualdad es una condición permanente o una con la que no se puede tratar adecuadamente en la mediación -tal como el maltrato físico o la intimidación, una disparidad total en la sofisticación financiera, inteligencia significativamente inferior en uno de los participantes, una desventaja idiomática o física, o una conducta de varios años o un problema mental. En dichos casos el mediador tiene la responsabilidad ética de notificar a ambos participantes de la evaluación, suspender el proceso de mediación y turnarlo a abogados, psicólogos u otros profesionales de apoyo fuera de la mediación. Sin embargo, esta posición ética no deberá convertirse en una cláusula de escape profesional -una forma de esconder una falta del mediador en cuanto a su capacidad de encausar la situación como un problema del participante. En el divorcio es importante darse cuenta que la base de desigualdad entre los esposos ha llevado con frecuencia a la decisión de separarse. Los mediadores

no tienen la reponsabilidad de equilibrar todas las relaciones. Sin embargo, deberán asegurarse que los participantes no entren en elecciones que sean desmedidas (véase el Capítulo Diez).

El divorcio y otras situaciones de mediación familiar pueden convertirse en el mayor reto del mediador en el desarrollo de habilidades para lograr un balance de poderes. Jay Haley (1976), en su descripción de la terapia familiar estratégica, aportó información considerable para el entendimiento de las bases de las peleas de poder y desigualdades dentro de la familia. Estos puntos de vista (pág. 163), pueden aplicarse a otras situaciones de mediación:

> Cuando las posiciones de status en una jerarquía están confusas, o poco claras, existirá una batalla que un observador caracterizaría como una batalla por el poder. Si el observador tienen una teoría de agresión natural o de una necesidad de poder, puede decir que los participantes están satisfaciendo un manejo interno de lucha por el poder. Aún así, parecería más útil caracterizar dicha batalla como un esfuerzo para esclarecer, o hacer funcionar, las posiciones en la jerarquía de una organización.

Desde el punto de vista de Haley, la función del mediador es ayudar a los participantes en el divorcio, custodia u otra mediación familiar en cuanto a esclarecer sus papeles y funciones con los demás y, de esta forma, eliminar el conflicto o la lucha de poder. Hacemos referencia al Capítulo Dos, en donde se discute más a fondo la naturaleza de conflicto como reuniones de poder y la forma de equilibrarlo, así como en el Capítulo Trece, en donde se explora la resistencia.

En resumen, entonces, la mediación durante o después del divorcio es una intervención en la estructura y función no sólo de la pareja, sino de toda la familia. Los mediadores deberán estar preparados para facilitar el proceso de mediación, pero también deberán estar preparados para reflejar e interpretar la realidad de la situación actual y las alternativas futuras. Permitirle a la familia la libertad de explorar y elegir, mientras que a veces se les marque un alto en cuanto a las expectativas explícitas y la conducta, requiere algo de sabiduría por parte del mediador. No se puede hacer un libro de reglas a seguir para que los mediadores las apliquen al trabajar con las familias: "Si esto es así, entonces haga esto". Sin embargo, los capítulos anteriores deberán darle a los mediadores algunas perspectivas en cuanto a lo que sucede a las familias en la mediación y el papel del mediador familiar.

Sugerencia de lecturas

General

Conjoint Family Therapy. (Edición revisada), V. Satir. Palo Alto; Science and Behaviour Books, 1967.

Un texto extenso, pero conciso, que incorpora técnicas sustanciales para trabajar con más de una persona a la vez.

Peoplemaking. V. Satir. Palo Alto: Science and Behavior Books, 1972.

Un clásico sobre vida y comunicación familiar que es ideal para la lectura de participantes en mediación.

Problem-Solving Therapy. J. Haley. San Francisco: Jossey-Bass, 1976.

Contiene los conceptos fundamentales de la teoría familiar para resolver problemas, muchas sugerencias de ayuda para entrevistar y determinar los temas dentro de una familia.

Estructuras y procesos de la familia normal

The Family Life Cycle: A Framework for Family Therapy. E. Carter y M. McGoldrick (Editores), Nueva York: Garder Press, 1980.

Una colección útil que delinea las etapas de desarrollo de las familias como una unidad.

Normal Family Processes. F. Walsh (Editor). Nueva York: Guilford Press, 1982.

Excelentes artículos cortos que proporcionan un panorama completo de las teorías más nuevas que incorporan los procesos familiares normales.

Desarrollo individual y familiar

Family Breakup. M. Little. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

Panorama de las razones por las que se separan las familias, categorías típicas y los procesos y servicios legales actuales disponibles.

Desavenencias y decisiones de divorcio

Divorce Mediation: Theory and Practice. J. Golberg and A. Milne (Editores), Nueva York: Guilford Press, en imprenta.

Tratamiento extenso de la mediación del divorcio con capítulos por los nombres más notables en el campo.

Living and Loving After Divorce. C. Napolitane y V. Pelligrino. Nueva York: Rawson, Wade, 1977.

Libro popularizado, escrito desde el punto de vista de una mujer, que describe las ocho etapas de divorcio emocional que pueden experimentar los participantes de mediación.

"A Typology of Divorcing Couples: Implications for Mediation and the Divorce Process". K. Kressel y otros. Family Process, 1980, 19 (2), 101-116.

Categorías de parejas en divorcio que pueden ayudar a los mediadores a identificar y usar distintas técnicas.

Mediación de decisiones financieras

Child Support in America. H. D. Krause. Charlottesville, Va.: Michie, 1981.

Inspecciona todo el campo de apoyo infantil -desde los métodos de fijar cantidades hasta cómo se puede juntar.

Domestic Relations: Law and Skills. W. Slatsky. St. Paul: West, 1978.

Un libro de texto escrito para paralegales. Proporciona la información legal y práctica necesaria para los no abogados para asistir en los casos de relaciones domésticas; contiene decisiones de casos, asignación de prácticas y formas.

Family Law in a Nutshell. H.D. Krause. St. Paul: West, 1977.

Escrito de derecho en resumen que ofrece una cobertura amplia de las leyes relacionadas con la familia. Proporciona un panorama excelente y refiere al lector a la cita de muchos casos.

Hijos, custodia y visitas

Child Custody Meditation: Techniques for Counselors, Attorneys and Parents. F. Bienenfeld. Palo Alto: Science and Behavior Books, 1983.

Un texto para la mediación de las desavenencias de custodia y visitas. Comparte la sabiduría y técnicas de un mediador con experiencia en custodias conectado con los tribunales con muchos ejemplos anecdóticos.

Joint Custody and Shared Parenting: A Handbook for Judges, Lawyers and Counselors. J. Folberg (Editorial). Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1984.

Una colección extensiva de artículos sobre los pro y los contras de una custodia conjunta así como descubrimientos de investigaciones, la ley y la literatura de la custodia conjunta. También contiene formas de acuerdos de custodia conjunta.

Mediating Child Custody Disputes: A Systematic Guide for Family Therapists, Court Counselors, Attorneys and Judges. D. Saposnek. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

Un libro para profesionales en cómo resolver las desavenencias de custodia en forma eficiente y efectiva. Explica cada paso en el proceso de mediación e incluye estudio de casos y otros ejemplos prácticos.

Los siguientes libros presentan información útil sobre custodia conjunta y paternidad compartida. Se proporciona información práctica y útil en cada uno de ellos:

The Custody Handbook. P. Woolley. Nueva York: Summit Books, 1979.

Joint Custody and Co-Parenting. M. Galper. Filadelfia: Running Press, 1980.

Mom's House, Dad's House: Making Shared Custody Work. I. Ricci. Nueva York: MacMillan, 1980.

Sharing Parenthood After Divorce: An Enlightened Custody Guide for Mothers, Fathers, and Kids. C. Ware. Nueva York: Viking Press, 1982.

8

Aplicación a diversas situaciones de conflicto

La mediación es un proceso que debe aplicarse a diversos conflictos y desavenencias. El propósito de este capítulo es familiarizar al lector con la diversidad de aplicaciones de la mediación, y señalar las técnicas de mediación que son únicas en lo que se refiere a determinadas categorías de desavenencias. Algunas son categorías de conflicto, en las cuales la mediación ha funcionado de manera adecuada. Otras representan nuevos usos de la mediación, o una extensión de ellos, hacia categorías de desavenencias que tradicionalmente se han resuelto por medio de otros métodos de resolución de conflictos.

Este capítulo sólo tiene el propósito de proporcionar un panorama general de la aplicación de la mediación a los tipos de conflictos expuestos. Aquellos que trabajan en estas áreas, pueden tener la impresión de que nuestro análisis es superficial. Su finalidad no es sino ofrecer un breve examen de la variedad de usos para la mediación. Cada uno de los temas se expondrá de manera más extensa. Las tres áreas de conflicto son tan extensas, y el uso potencial de la mediación tiene tal alcance en cada una de ellas, que no intentamos hacer una exposición resumida de ellos en este libro. Aunque los conflictos obrero/patronales, las desavenencias comerciales y los conflictos internacionales sin duda se prestan a los conceptos y técnicas que aquí se explican, una exploración profunda de dichos temas requeriría tres libros por separado.

Muchas de las otras áreas de desavenencia potencial pueden incluirse en las categorías de subtemas especiales para la aplicación de los conceptos y las técnicas de mediación que hemos explicado. Los problemas relativos a cuidados de salud y hospitales, desavenencias del consumidor, conflictos relacionados con los deportes, asuntos sobre límites de áreas, diferencias intergubernamentales y de dependencias, desacuerdos de la industria de la construcción, y problemas bancarios, en conjunto, presentan consideraciones únicas, o bien requieren una sensibilidad particular o un conocimiento más profundo, dignos de un estudio

especial. Sin duda, el lector pensará en otras áreas que podrían beneficiarse mediante la aplicación de técnicas de mediación. Si los conceptos y enfoques que se desarrollan en este libro demuestran su veracidad, deben constituir un fundamento sólido para todas estas especialidades. Las similitudes de cada aplicación deben ser mayores que las diferencias. Los usos de la mediación como enfoque de participación a la solución de problemas, son infinitos. Lo que exponemos a continuación no es sino una muestra.

Mediación de vivienda y vecindario

En 1980, una gran parte de la población estadounidense habitaba viviendas que no eran de su propiedad (según las cifras del Bureau of the Census 1982-1983, sección 1349, pág. 751), y es posible que las cifras que corresponden a viviendas de renta aumenten al formarse más familias, y la propiedad individual de las casas habitación se decline debido al desempleo y a la inflación. Es frecuente que la propiedad de viviendas de renta absorba una parte considerable del panorama total de la inversión económica de un terrateniente, aunque para el arrendatario un departamento no constituye solamente una pérdida o ganancia tributaria, sino un hogar, es decir, un lugar que debe responder a las necesidades del arrendatario en cuanto a la intimidad de un lugar privado, y todos los aspectos de seguridad. Dado que las alteraciones en este ambiente hogareño amenazan las necesidades básicas que describe Maslow (véase el Capítulo Cuatro), el inquilino suele sentir una gran inquietud. En muchas ocasiones, el propietario de la vivienda pierde sensibilidad en cuanto a esta dimensión cuando trata con el inquilino, dando lugar a una ansiedad aún mayor, con el correspondiente aumento de frustración y temores que producen una conducta defensiva en forma simultánea. Esta entidad ascendente puede reducirse a través de la mediación, y no del arbitraje o el litigio en dichas desavenencias de arrendador/arrendatario.

Por esta razón, y debido a que los estudiantes deben aprender la forma de ser cooperativos, sin perder su aplomo, en las situaciones de arrendatario, numerosas universidades de gran tamaño que cuentan con miles de estudiantes alojados en unidades de renta, promueven la mediación de desavenencias contando con un equipo de recursos humanos para ofrecer servicio a los estudiantes en forma de mediadores. Asimismo, las autoridades citadinas de vivienda, y los centros de justicia de vecindario, ha promovido la mediación, como una forma de conciliar conflictos sobre vivienda.

Los mediadores que atienden a clientes con desavenencias sobre vivienda, pueden encontrarse ante cambios entre el papel de mediador, según definimos antes, y los papeles de educador y abogado. Aunque cada papel constituye una parte necesaria del servicio total para ayudar a las personas en relación a los conflictos sobre vivienda, es preciso diferenciar el papel de abogado de aquél de mediador, especialmente si una persona debe cubrir las expectativas de manejar un caso que requiere ambas funciones.

A continuación se describe un ejemplo que muestra la diferencia entre la función de mediación y la de abogado. Tres hombres jóvenes, de 19 años de edad, rentaron una casa que era el hogar de un ejecutivo joven, cuyo empleo requería que permaneciera en una subsidiaria en Inglaterra durante un año. Todo el mobiliario y los artículos típicos que forman un menaje de caja estaban disponibles para el uso de los inquilinos, a excepción del estéreo y de algunos artículos más de índole personal que se encontraban bajo llave en un armario. Los inquilinos habían prometido no fumar dentro de la casa. Los tres firmaron un contrato de renta para ese efecto. Cuando el propietario regresó, descubrió un orificio de tamaño considerable en la alfombra de pared a pared, una cama con su correspondiente ropa blanca con deterioro imposible de reparar, un estéreo fuera de servicio y colocado en un lugar diferente dentro del armario, y únicamente dos de los inquilinos originales; el tercero se había mudado hacía un mes, sin pagar su parte de la renta. A pesar de que cada uno de los inquilinos había depositado una fianza, su monto total no cubría la perdida de la renta, ni los daños. El propietario debió hacer un viaje por avión a Houston en dos semanas para atender a los intereses de su compañía, y no le fue posible encontrar rastro de su inquilino faltante. Por lo tanto, acudió a una oficina autorizada para tratar problemas de vivienda de la comunidad, que ofrecía servicios de mediación sin cargo. Debido a que el propietario y los inquilinos no tenían una relación continua, después de llegar a un arreglo sobre los daños, así como por razones pragmáticas sobre horarios, el mediador en asuntos de vivienda decidió que gran parte del trabajo se manejaría por teléfono y mediante reuniones individuales, en las cuales se entrevistaría únicamente con el propietario o bien con los inquilinos. En dichas sesiones privadas, el mediador asumió una parte considerable de la función educativa que mencionamos antes. El propietario recibió información acerca de sus derechos legales y de los procedimientos acostumbrados relativos al uso de la fianza, así como a las posibles consecuencias de hacer uso de sus derechos ante el tribunal. El propietario decidió intentar una conciliación de la desavenencia a través de la mediación formal. Posteriormente, el mediador se comunicó de manera telefónica con los dos antiguos inquilinos e hizo arreglos para una reunión individual, insistiéndoles en que convencieran al inquilino faltante de asistir, dado que ellos podrían resultar responsables de los daños que éste había causado.

Los tres inquilinos llegaron a esa reunión, pero el que se había mudado se mostraba rudo y poco cooperativo. El mediador comenzó informándoles la gravedad de la situación y sus responsabilidades potenciales en el caso de que no estuvieran en posibilidad de acudir a la mediación en estas circunstancias. En esta reunión individual, los arrendatarios ventilaron sus resentimientos recíprocos, y llegaron a una decisión en lo que se refiere a un nivel aceptable de reembolso, y a una división equitativa de los costos entre los tres. A continuación, el mediador se comunicó telefónicamente con el propietario, quien había presentado un análisis de costos total al mediador durante una reunión anterior; el análisis mostraba el costo de reposición o reparación de los objetos dañados, y una lista de aquellos que habían desaparecido.

El convenio de los inquilinos no se ajustaba a las demandas del propietario, así que se hicieron planes para una sesión de mediación conjunta (etapa 3 del proceso de mediación: creación de nuevas opciones). Durante la sesión se examinaron diversos proyectos y cantidades nuevas, tomando en cuenta la posibilidad real de los inquilinos en cuanto a cubrir dicha suma. Se delineó un plan de reembolso mutuamente aceptable, después de una negociación muy activa que requirió considerable orientación e impulso del mediador para evitar discusiones acaloradas. El mediador redactó un plan de mediación que reflejaba los acuerdos, y se celebró una breve sesión con la asistencia, tanto de los inquilinos como del propietario para firmar y distribuir el documento. Además, el mediador explicó el papel que el funcionario de vivienda debe asumir cuando los términos del convenio no se respetan durante la puesta en práctica. Estuvieron de acuerdo en que la etapa de revisión legal y marcha del proceso sería innecesaria si todos cumplían con sus compromisos, así que la etapa mencionada se postergó. No obstante, uno de los arrendatarios informó que su padre, alto funcionario de una empresa, le había dicho que llevara el documento a casa, para que el abogado de la compañía pudiera revisarlo. Todo marchó adecuadamente durante la etapa de puesta en práctica durante un mes, después de lo cual uno de los antiguos inquilinos, después de que el abogado de su padre revisó el plan de mediación, dejó de aportar su cantidad semanal. Cuando el propietario, que aún se encontraba en Houston, dió aviso de ésto, el mediador envió notificaciones de violación del convenio de mediación a todos los antiguos arrendatarios, junto con una declaración de que su papel había cambiado, de mediador a abogado del propietario. A continuación, hizo saber a éste la forma de defender sus derechos sobre los reembolsos que aún estaban pendientes mediante una demanda menor por daños y perjuicios, así como la forma de obtener una orden de embargo de sueldos del antiguo inquilino que había faltado a su compromiso. El cambio del mediador, de una posición neutral a abogado del propietario, tuvo como base la violación del convenio de mediación, y fue posible mediante la descripción de puesto de funcionario de vivienda, y el acuerdo anterior de los participantes. Si el mediador no hubiera obtenido la autorización para asumir este papel, habría referido el caso a otros profesionales.

Los funcionarios de vivienda para ciudades, proyectos de vivienda, u otras instituciones, como universidades y otras de enseñanza superior, pueden intervenir para informar a los estudiantes que viven ahí en lo que se refiere a su responsabilidad en el alquiler, contribuir a mitigar los daños a los inquilinos, permitiendo el subarrendamiento, o advertir a los propietarios respecto a prácticas peligrosas ilícitas, o poco éticas. Además, es posible pedir su intervención en casos de violación a códigos de construcción y vivienda, en busca de una resolución de mediación.

La mediación proporciona un marco excelente para ventilar sentimientos negativos. Permite que los participantes aprendan lo que significan las acciones responsables, y cuáles son las consecuencias negativas que es posible eludir mediante convenios. Da lugar a que se tomen decisiones con base en la justicia, y no solamente en lo que se dictan las leyes.

Aunque los aspectos de limpieza no se consideran como un daño, ni constituyen un rubro deducible de un depósito de fianza según las leyes de muchos estados, cualquier propietario que haya tenido la necesidad de limpiar un departamento en condiciones extremas de suciedad, sabe que se requiere tiempo y dinero, y que dichas condiciones rebasan el desgaste normal debido al uso. (Una opción que es posible tomar en consideración durante la mediación (pero tal vez no en un litigio), es que los inquilinos regresen a limpiar el lugar personalmente). La mediación puede ayudar al propietario a que evite lanzamientos que significan costos elevados y requieren de tiempo, así como sentencias sumarias, mediante el ofrecimiento de una oportunidad para discutir, tanto los problemas ocultos, como los manifiestos. Un acontecimiento que viene al caso, se relaciona con una madre soltera que vivía bajo el respaldo económico de ADFC y que era una inquilina excelente en todos los aspectos, pero continuamente pagaba la renta con un retraso de por lo menos de dos semanas. El propietario, que había recibido la advertencia de mantener registros cuidadosos, dedicó tiempo a llenar y enviar por correo avisos de pago de cada mes, durante ocho meses. Estaba cansado de la situación. En lugar de lanzarla, se desarrolló otra opción a través de la mediación. Esta mujer no podía pagar, sino hasta obtener el cheque de ADFC, a pesar de que la renta se vencía cada día quince. Se estableció un prorrateo de 20 días, de manera que al mes siguiente la renta vencería el día 5, concediendo a la inquilina varios días de gracia en caso de que el cheque se expidiera con demora. En otro caso, el propietario expresó que enviaría un aviso de 30 días a dos inquilinos si éstos no podían acudir a la mediación por sus constantes fricciones acerca del alto volumen de su equipo de sonido, y del gato que necesitaba un mayor control. Al utilizar una consecuencia legítima y natural con el propósito de motivar a los inquilinos para que ventilaran sus diferencias a través de mediación, el propietario conservó a dos arrendatarios. Todos los puntos que mencionamos en capítulos anteriores corresponden al uso de la mediación en los conflictos de inquilino/propietario, y otros relativos a vivienda. Los estilos que son efectivos con ciertos grupos de minoría o culturales, no funcionan de manera tan adecuada con otros. Dependiendo de las circunstancias y de la urgencia del problema, puede ser conveniente celebrar sesiones en forma de reuniones privadas, mediación conjunta, o sesiones públicas a las que asistan otros miembros del vecindario (Merry, 1982). En aquellos conflictos que se relacionan con personas que desean (o deben) permanecer en una relación, probablemente es mejor celebrar todas las sesiones como conjuntas con todos los participantes. Según observó Merry (1982, pág. 35): "La disposición de un inquilino de establecer un compromiso con su propietario puede ser mucho mayor cuando sus planes son de permanecer en el departamento durante otros diez años, en comparación con un inquilino que ha estado ahí durante diez años, pero que piensa mudarse la semana siguiente". Por lo tanto, los mediadores no deben tomar en cuenta solamente la relación pasada, sino considerar la relación futura esperada de los participantes para entender su motivación para conciliar diferencias, o de manera recíproca, ganar y marcharse.

Cuando los propietarios han contratado a gerentes o intermediarios, como por ejemplo, subcontratistas, es conveniente que todos estén presentes durante por lo menos la firma del convenio, sino es que en las fases de creación de opciones y toma de decisiones. También es importante que todas las fechas y los procesos estén claros, sean específicos y alcanzables, además de definir quién va a supervisar la puesta en marcha del plan. Contar con manuales bien redactados y completos acerca de las leyes y los procedimientos básicos, facilita la función educativa, y numerosos conflictos pueden evitarse a través de esta función educativa antes de que se conviertan en desavenencias que requieren mediación.

Al igual que las dependencias y los funcionarios designados que se describieron antes, las asociaciones de vecindario pueden proporcionar no sólo información sino también adiestramiento y servicios de mediación no profesionales a sus miembros. Un ejemplo notable de un programa de este tipo es el Community Board Program (Programa del Consejo de la Comunidad) (Shonholtz, 1981), que comprende a líderes de la comunidad y a representantes de vecindario en el área de San Francisco. Estos programas no se limitan a desavenencias sobre viviendas. Pueden comprender la mediación de conflicto acerca de estacionamiento, control de animales, seguridad, tratamiento de la basura, uso de subvenciones, y otros problemas que pueden perturbar la vida de un vecindario. Estos servicios de mediación de vecindario pueden contribuir a que tales desavenencias se conviertan en valores positivos de la comunidad, y promover la responsabilidad individual y comunitaria. Al resolver los conflictos individuales, evitan que aumente la frustración y la conducta criminal. Algunos centros que tratan conflictos de vecindario celebran sus sesiones a la vista del vecindario, de tal manera que todos se enteran del resultado, y por lo tanto evitan una agitación mayor. Eludir problemas, evitando que crezcan, representa posiblemente la razón más poderosa para instituir la mediación en desavenencias sobre vivienda y otros conflictos de vecindario.

Desavenencias educativas

Los padres y los maestros a menudo se ven atrapados en conflictos respecto a lo que creen que es el plan más adecuado de instrucción para las necesidades educativas de un niño. A pesar de que casi todos los padres atraviesan por experiencias de esta índole por desavenencias relativas a sus hijos, incluso en los salones de clase de educación regular, la identificación, evaluación y la ubicación de niños minusválidos en programas apropiados ha ocasionado una serie de desavenencias sobre educación especial. Sin duda, en un aspecto tan vital de responsabilidades paternas y sociales, los sistemas y los procedimientos requieren desarrollarse para reducir estos conflictos educativos, así como para evitar servicios de asesoría legal a quienes se sienten intimidados por el sistema educativo.

En un intento por ofrecer a los padres de niños minusválidos que requieren de educación especial, una oportunidad de compensación y adquisición de facultades el Congreso aprobó la Ley Pública 94-142 en 1975, en forma de esta-

tuto de depósito de fondos para ayudar a los estados a desarrollar servicios de educación especial. Una dependencia federal desarrolló reglamentos precisos, aunque complejos, para llevarla a la práctica. En dichos reglamentos, los padres recibían derechos detallados: formar parte del desarrollo de un Plan Educativo Individual (PEI), recibir notificación previa sobre los cambios en el Plan Educativo o ubicación de su hijo, y obtener notificación y acceso a todas las juntas escolares que tengan relación con su hijo. La meta de esta legislación fue estipular la oferta de una "educación pública adecuada sin costo", en el ambiente menos restrictivo posible.

El lenguaje de los educadores, y los pasos de procedimientos requeridos bajo esta ley, como la junta de PEI, tienden a intimidar a los padres. En la mayoría de las juntas de PEI, los padres suelen enfrentarse a un número tres o cuatro veces mayor de especialistas y valuadores educativos. Además, la amplia gama de opciones disponibles para ayudar a su hijo minusválido con frecuencia es desconocida para los padres, o muy limitada en alcance. Esta deficiencia establece la etapa de conflicto entre padres y funcionarios escolares, a menos de que reconozcan los factores que intervienen en su desavenencia. Una vez que los padres y el distrito escolar alcanzan un punto de grave diferencia -es decir, cuando el uso de los procedimientos locales es, según la opinión tanto de los padres como del distrito escolar, improductivo e inútil-, resulta conveniente pensar en la posibilidad de mediación educativa. La mediación puede contribuir a resolver los problemas en desavenencias, mediante la presentación de una tercera parte neutral que puede revelar los problemas ocultos, así como garantizar que los padres y los educadores se están comunicando en el lenguaje de mediación: avance hacia un acuerdo.

Cuando surgen conflictos relativos a los derechos u obligaciones de los niños minusválidos, los padres y los distritos escolares reciben derechos para las audiencias correspondientes al proceso bajo LP 94-142, donde se presenta la información y el testimonio, así como las declaraciones de los propios testigos relativas a los problemas de la desavenencia, frente a un oficial de audiencias, que es un árbitro con la facultad de decidir lo que es conveniente hacer. Las audiencias debidas del proceso, a pesar de tener un carácter menos estricto y formal que los trámites regulares de un tribunal, mantienen un marco de adversarios. Además, son tan complejas, requieren tanto tiempo (por lo general de 60 a 90 días), y constituyen una forma tan costosa de resolver estos conflictos educativos, que por lo general plantean la necesidad de abogados o asesores legales especialmente capacitados, para presentar los puntos de vista individuales de los padres y las escuelas, según el procedimiento adecuado (Bateman, 1980). Por esta razón se les ha eludido como un método de resolución de conflicto. Aunque se ha intentado recurrir a procesos de negociación informales, con frecuencia éstos no reconocen la situación de poder desigual, o son menos efectivos para resolver los conflictos.

Un ejemplo de desavenencia sobre educación especial puede esclarecer la necesidad de programas de mediación. La madre de una niña de doce años, re-

trasada mental con posibilidades de recibir adiestramiento (RMA), deseaba que el distrito escolar le proporcionara tres horas al día de instrucción académica en lectura, lenguaje, matemáticas y de ortografía.

El distrito escolar se rehusó, con el argumento de que, a pesar de existir un programa disponible en la escuela a la que ella asistía, no era política del distrito inscribir a niños minusválidos en dos programas individuales. Esta desavenencia se llevó a mediación con éxito, y la niña recibió una hora al día de instrucción académica.

Otros ejemplos de desavenencias educativas que se han sometido a mediación son:

1. Los padres desean una mayor cantidad de supervisión personalizada, de lo que la escuela está dispuesta a proporcionar.
2. A pesar de que el niño se ha seleccionado para recibir servicios de educación especial por graves problemas emocionales, la escuela no cuenta con dichos servicios.
3. La escuela no ha ofrecido servicios relacionados, como transporte y trabajo social.
4. Los padres que desean que su hijo con problemas de aprendizaje tenga lugar en una aula especialmente habilitada, pero el distrito considera que sus instalaciones son demasiado restrictivas para proporcionar dicho espacio de tiempo completo.
5. Los padres no están de acuerdo con el diagnóstico de la escuela respecto al problema educativo de su hijo.
6. La escuela desea expulsar a un estudiante de educación especial comprobado.
7. Los padres desean un lugar privado fuera del estado, debido a que no existen lugares públicos comparables dentro de su propio estado, pero el distrito se rehusa a cubrir los gastos de dicho lugar.
8. El distrito se rehusa a designar a un niño como candidato para más de un programa de educación especial (incapacidad de aprendizaje y perturbación emocional).

Existen numerosas estipulaciones legales relativas a conflictos sobre educación especial. La Sección 504 del Decreto de Rehabilitación de 1963 (U.S.C. 29 & 706), es un estatuto sobre derechos civiles que prohibe la discriminación contra individuos minusválidos en cualquier programa que reciba fondos federales, y que incluye a la mayoría de las escuelas (Neighborhood Justice Center of Atlanta, 1982, pág. 17). A pesar de que esta estipulación no está limitada a la educación, tiene un fuerte efecto en ella, incluyendo el derecho "libre de barreras" de acceso físico a los edificios. La Ley de causas está compuesta por la interpretación de los tribunales del estado y federal de la Sección 504, así como por los estatutos y disposiciones aplicables locales y del estado, también tiene un efecto en las desavenencias sobre educación especial. El proceso debido y los derechos sobre protección de igualdad que garantiza la Constitución en sus En-

mienda Quinta y Décima Cuarta, también han servido como base legal para desavenencias sobre educación especial (Neighborhood Justice Center of Atlanta, 1982, pág. 19).

Los distritos escolares de doce estados y de Washington, D.C., actualmente cuentan con programas de mediación sobre educación especial: Connecticut, Colorado, Florida, Georgia, Iowa, Michigan, Nueva Jersey, Nueva York, Carolina del Norte, Oregon, Texas y Wyoming. Estos programas de mediación aumentan el proceso existente de resolución de conflictos al proporcionar otra alternativa a la audiencia del proceso correspondiente. La mediación puede ser simultáneamente a la audiencia del proceso correspondiente, o bien puede usarse como primer paso para resolver desavenencias, sin renunciar a los derechos de los padres o los distritos de solicitar una audiencia de procedimiento debido en una etapa posterior, si la mediación no conduce a una serie de acuerdos (Gallant, 1982, págs. VII-VIII). Estos programas y redes de mediación se basan, en gran parte, en el criterio y el adiestramiento que imparte la División de Preparación de Personal, Oficina de Educación Especial, Oficina de Educación de los Estados Unidos, y la National Association of Social Workers (NASW) (Asociación Nacional de Trabajadores Sociales). En la mayoría de estos programas de mediación, los padres, incluso en aquellos casos en que se solicitaron una audiencia del debido proceso bajo la LP-94-142, pueden acudir a mediación para tratar sus preocupaciones en cualquier punto previo al veredicto final, dictado por un oficial de audiencias, o bien después de que la audiencia del debido proceso no haya conseguido resolver los problemas continuos. En la mayoría de los programas, el distrito cubre los costos, lo cual significa un factor de motivación para los padres hacia el uso del programa. La típica audiencia del debido proceso cuesta varios miles de dólares; dicho costo suele ser de dos mil a tres mil dólares únicamente para establecer la audiencia, y la cifra puede aumentar hasta quince mil a veinte mil dólares, lo cual constituye una cantidad prohibitiva para la mayor parte de los distritos escolares. En contraste, los mediadores certificados por el estado por lo general tienen un costo para el distrito de entre 100 a 500 dólares por día. Considerando las ventajas de la mediación en lo que se refiere a menores gastos de tiempo, dinero, participación del personal, y pensión para todos los participantes, la mediación indudablemente es una alternativa preferible y merece una posición reconocida en el flujo de desavenencias de las escuelas locales hasta los departamentos de educación del estado.

Tanto Galland (1982), como el Neighborhood Justice Center of Atlanta (NJCA, 1982) (Centro de Justicia de Vecindario de Atlanta), desarrollaron modelos de capacitación en forma específica para las desavenencias sobre educación especial. Ambos hacen énfasis en el aprendizaje que se está experimentando, según las tres definiciones básicas: mediador, padre y representante escolar (maestro, administrador o ambos). Ambos pueden encajar en el proceso universal de 7 etapas que señalamos en el Capítulo Tres.

El modelo del NJA hace hincapié en el uso de las reuniones individuales, después de que los contendientes tuvieron la oportunidad de explicar sus per-

cepciones del problema, y sus posiciones, sin interrupción alguna del mediador o de los demás participantes. La meta del mediador es conseguir un acuerdo firmado (que puede ser solamente una declaración de intención para celebrar posteriormente otras reuniones), dentro de una sesión de maratón de un día. Las reuniones privadas tienen el propósito de diluir la atención, mantener el control, y crear y ponderar nuevas opciones (etapa tres del proceso de mediación). Las opciones aceptables se someten al análisis del mediador dentro de un marco de negociación sobre posiciones, en sesiones conjuntas. El mediador debe tener una gran habilidad para saber en qué momento debe permitir a los participantes que negocien y discutan por sí mismos, y en el cuál debe intervenir durante la etapa cuatro. El papel del mediador en este modelo es actuar como medio positivo y agente de la realidad, pidiendo continuamente a los participantes que pongan en duda el grado absoluto de sus propias percepciones y posiciones, y que busquen una convergencia. En este modelo, los mediadores también redactan el plan de mediación al finalizar la sesión, para que los participantes lo firmen.

El departamento de estado, de educación, u otra dependencia designada por lo general es responsable de dar las disposiciones para la etapa 6: revisión legal y seguimiento del proceso. El departamento hace esto, asegurándose de que el sistema de mediación en sí mismo está de acuerdo con los precedentes federales, estatales, y otras disposiciones legales. Asimismo, pueden funcionar como la más alta autoridad para vigilar la puesta en marcha del convenio escrito, por parte del personal, y más aún, suele establecer y proporcionar el seguimiento en cuanto a los participantes, así como la evaluación del proceso de mediación y los mediadores. El departamento de educación, que por lo general es la parte a quien se acude en caso de que el convenio de mediación sufra violaciones, en este caso también puede mandar a un mediador para que extienda las funciones de mediación (etapa 7: análisis y revisión).

La educación especial no es la única área en la que la mediación se aplica a la instrucción. Los padres que buscan asesoría legal para las necesidades únicas de una persona dentro de una burocracia educativa, pueden encontrarse con que la mediación es la mejor manera de resolver un conflicto (Galland, 1982), sostiene que los estudiantes deben recibir una preparación que les permita desarrollar sus habilidades de mediación y prepararse para los conflictos de la vida.

En la actualidad se están desarrollando currícula para proveer a los estudiantes con habilidades para llevar a la mediación sus propios conflictos en el salón de clases y fuera de la escuela. El plan de acción de Fellers (1982, pág. 58), requiere que el interventor, por lo general el maestro, actúe como mediador y conduzca a los niños a través del proceso de mediación que se describe en el Capítulo Tres, pidiéndoles que vayan a la "esquina del conflicto", donde siguen una secuencia de cinco pasos en solamente unos cuantos minutos:

1. Cada estudiante, hombre o mujer, expone su punto de vista del problema sin interrupciones.
2. El maestro repasa lo expuesto y esclarece.

3. Los estudiantes y el maestro deciden una solución.
4. El maestro ayuda a evaluar la conducta para disminuir en todo lo posible la probabilidad de que vuelva a ocurrir.
5. Los estudiantes se manifiestan mutuamente un indicio de reconciliación.

Los distritos escolares atraviesan en este momento por restricciones financieras que requieren opciones desfavorables para los intereses de incluso amplios segmentos de sus estudiantes; un caso relativo es una decisión que concierne a cuál edificio escolar debe cerrarse. En lugar de intentar un arbitraje sobre el conflicto inevitable entre grupos, ocasionado por este cierre, los consejos escolares podrían contratar a una persona que actuara como mediador para la situación, mientras ellos mismos funcionan como consejeros que intervienen en el proceso de mediación durante la segunda etapa (localización de hechos, y aislamiento de problemas), como consultores informados acerca de las realidades del panorama financiero. Posteriormente, saldrían de la controversia, mientras los representantes de las facciones estarían desarrollando opciones y alternativas, y haciendo selecciones.

En este modelo, el consejo escolar reasumiría su papel acostumbrado como más alta autoridad, cuando el plan, acordado por los representantes durante la mediación, estaría siendo sometido al consejo para su ratificación (etapa 6: revisión legal y seguimiento del proceso). Si el plan se ajustara a todos los requisitos legales, el consejo lo adoptaría, y después se haría responsable por la supervisión y la revisión periódica o bien por los cambios subsecuentes (etapa 7). De esta manera, los consejos escolares podrían cumplir sus responsabilidades civiles y legales en forma efectiva, permitiendo un sistema flexible de representación. Las instituciones afectadas podrían por sí mismas recibir la facultad para tomar decisiones en la mediación. Las facciones en competencia se sentirían influidas en el proceso de toma de decisiones, sin tener que ejercer presiones o cabildeo entre los miembros individuales del consejo escolar. Dado que dichas facciones, también tendrían acceso a la información completa y permiso para ponderar los pros y los contras de cada posible opción, habría una mayor posibilidad de que aceptaran la decisión.

Dado que las escuelas se enfrentan a problemas, como la supresión de la segregación, es necesario descubrir nuevos medios para disminuir la tensión, y encontrar formas efectivas de cumplir los mandatos constitucionales y estatutarios. William F. Lincoln (1981), hizo una excelente descripción de mediación exitosa en una escuela secundaria pública que eliminó el conflicto racial. Al usar de manera eficiente las técnicas de mediación de vaivén entre los líderes de estudiantes de color, los líderes de estudiantes blancos y el director, le fue posible, a través de la mediación, llegar a una conciliación sobre los problemas y eliminar la violencia. Sin duda, la mediación puede ayudar, no solamente en la planeación futura, sino también en una crisis inmediata, aplicando técnicas de vaivén (Capítulo 6).

Como observamos antes, es necesario establecer una diferenciación entre personas que proporcionan servicios de mediación, y aquellas que realizan una función como abogados. A través de nuestra experiencia hemos aprendido que es difícil mantener la credibilidad en uno y otro papel cuando es una persona la que realiza dichos papeles en secuencia, o en forma simultánea. Por lo tanto, las dependencias y los programas designados para proporcionar ambos tipos de servicio en ambientes educativos, recibirían una asesoría adecuada para nombrar a las personas o equipos específicos para cada función.

El proceso de mediación puede proporcionar un marco para la exploración profunda de los problemas, las opciones y las consecuencias; por parte del padre súbitamente confrontado con una reducción arbitraria en la edad de admisión al jardín de niños, que ignora las habilidades de desarrollo del niño, hacia el distrito escolar obligado a suspender, ya sea la banda o el equipo de fútbol, por presiones financieras. En lugar de permitir medidas incompletas o soluciones temporales que pueden causar que los problemas ocultos se profundicen aún más, creando una mayor tensión e interferencia en el avance del niño o de la escuela, la mediación puede dar lugar a un enfoque tan necesario del conflicto, procurando un futuro mutuamente deseable. Esta facilita las facultades para el individuo (o el grupo), para adoptar las alternativas adecuadas, permitiendo que las entidades designadas, como directores y superintendentes sean quienes tengan la responsabilidad final de ratificar el plan de acuerdo con los criterios predeterminados. Dichos administradores, pueden seguir siendo responsables del desarrollo de las políticas, o bien de la "perspectiva más amplia", pero pueden dejar que la mediación concilie la mayor parte de las decisiones menores. La mediación no menoscaba la autoridad; la refuerza, al colocarla en una secuencia adecuada.

Los consejeros escolares y los psicólogos escolares, así como los administradores, deben recibir capacitación en las habilidades de mediación, de tal manera que los distritos y los estudiantes puedan usar el proceso de mediación sin tener que pagar a una entidad externa. Numerosos consejeros escolares en la actualidad proporcionan mediación informal cuando se les consulta sobre desavenencia, como riñas entre estudiantes o choques de personalidad entre estudiantes y maestros. Esto requeriría que los departamentos de educación, así como los departamentos de consultoria o psicología, crearan currícula para dar a los estudiantes graduados una oportunidad de *experimentar* la mediación en desavenencias educativas. Tenemos la esperanza de que los estados con programas de mediación también proporcionen adiestramiento en mediación para quienes ocupan actualmente estos puestos en la instrucción secundaria.

En las escuelas de enseñanza superior, así como en los niveles de primaria y secundaria, se están desarrollando sistemas curriculares para enseñar a los estudiantes sobre habilidades de resolución de conflictos como la mediación. En la actualidad, las universidades ofrecen programas para los graduados, diseñados para proporcionar capacitación profesional para los futuros mediadores, como mencionamos en el Capítulo 6. No obstante, también se están desarrollando programas para estudiantes no graduados, que les ofrecen conceptos centrales

acerca de la naturaleza de conflictos interpersonales, de la comunidad e internacionales, así como la selección de procesos adecuados de resolución de conflictos. Estos sistemas curriculares se adaptan de manera satisfactoria al espíritu de las universidades interdisciplinarias de artes liberales, que hacen énfasis en las habilidades de liderazgo al capacitar a sus estudiantes.

Comprendiendo desde el nivel preescolar hasta el universitario, la tendencia será a elevar al máximo el discernimiento de los contendientes, al permitirles que mediten en soluciones creativas, en lugar de imponer respuestas tradicionales a problemas modernos. Si los sistemas educativos usan la mediación, estarán promoviendo dos de los principios más respetados de la educación: el aprendizaje por experiencias, y el diseño correctos de modelos.

Mediación de policía y crisis

La mediación constituye un útil auxiliar a otras estrategias para intervención de crisis y resolución de conflictos que en la actualidad proporciona la policía y otros servicios. Algunos programas de capacitación para oficiales de policía incluyen trabajo con mediación. Creemos que es conveniente expandir esta capacitación, y el currículum debe hacer énfasis en el papel del oficial como mediador de las numerosas desavenencias con que se enfrenta la policía.

La policía se requiere para evitar el aumento de violencia y otros tipos de conducta criminal. Con frecuencia, no existe estatuto criminal o civil que sirva como base para que un oficial pueda detener o arrestar a una de las partes en una desavenencia, aunque, según la opinión de los demás, el problema es lo suficientemente grave y amerita que se llame a una tercera parte, en muchas ocasiones con la sola intención de que el oficial "*haga* algo, haga *cualquier cosa*, simplemente para detenerlos". La sociedad ha ordenado que la policía se convierta en la fuerza que haga cumplir la paz, es decir, la autoridad que se enfrente a los conflictos manifiestos que podrían afectar la seguridad de las partes en sí mismas, o de los demás. Se les ha encasillado en el papel de mediadores, es decir, aquellos que están ubicados entre las facciones, los que deben instruir a éstas en lo que se refiere a reglas y procesos, así como a hacer cumplir dichas reglas, con el objeto de dar lugar a la resolución de conflictos o al manejo de los conflictos. Numerosos oficiales han funcionado durante años como mediadores efectivos, sin siquiera haber identificado su papel como tal. Aunque la resolución de conflictos y las habilidades de manejo de conflictos son inherentes a la mayoría de las modalidades de adiestramiento para oficiales, el proceso y el papel de mediación probablemente no se han definido aún de manera clara.

El papel del oficial que funciona como mediador, es igual al papel de todos los mediadores: ayuda a las personas en conflicto a que encuentren una forma segura y aplicable para salir del conflicto, y que dicha forma salve las apariencias y satisfaga sus necesidades con resultados más satisfactorios que cualquier acción ilegal, como la violencia. El proceso de siete etapas que describimos en el

Capítulo Tres, sigue siendo la base de la mediación, pero debe adaptarse a las circunstancias inmediatas; la mayor parte de la mediación que realizan los oficiales de policía corresponde a la de maratón.

Es probable que la mayoría de los oficiales de policía no hayan tenido el lujo o la necesidad de dedicar mucho tiempo a la primera etapa de la mediación: crear la estructura y la confianza. Una de dos, o bien las partes sienten respeto o mortificación ante la presencia del oficial, o bien se muestran abiertamente hostiles. En el primer caso, el oficial puede usar la deferencia y la autoridad para hacer énfasis en la toma de decisiones; en el segundo caso, realmente es igual; la sociedad le ha ordenado a este oficial que esté ahí. La falta de respeto de los contendientes no va a detener al oficial para que actúe de manera efectiva como mediador. La segunda etapa de la mediación, la localización de hechos y el aislamiento de problemas, es algo que los oficiales de policía han aprendido muy bien en su capacitación. La cantidad de mediación que se requiere depende de la evaluación de la situación específica que haga el oficial. La etapa 3, o sea, desarrollar nuevas opciones, comprende una serie de habilidades que siempre han constituido una técnica de reserva. ¿Con cuánta frecuencia un oficial se ha visto obligado a informar a los contendientes sus opciones de conducta, y las consecuencias implícitas? ¿Qué tan seguido ha tenido que informar un oficial a un alborotador?: "lo golpeaste y estás arrestado. Si me golpeas a mí, irás a prisión. ¿Por qué no te marchas a casa, y dejas todo por la paz?".

En ocasiones, los oficiales deben ayudar a los contendientes a tomar decisiones. Un sargento de policía, relató un caso en el cual se utilizó la mediación, y que puede servir como ejemplo. Una esposa, cuyo marido había encontrado un animal oculto en la cochera, llamó al oficial. El esposo deseaba matar al animal con su rifle de caza 22, pero la esposa había estado gritando que deseaba que el oficial lo detuviera antes de que él mismo, o alguien más, saliera lastimado. Aunque el conflicto era entre el esposo y la esposa, el problema *real* era cómo sacar al animal de la cochera, de lo cual la pareja se había olvidado en su conmoción. El oficial tuvo que situarse entre los cónyuges como una tercera parte neutral para reestablecer la comunicación efectiva, y ayudarles a desarrollar más opciones, además del "dispara versus no dispares".

El oficial llevó a cabo cierta localización de hechos con la pareja, para descubrir lo que había hecho hasta el momento, y con quién había hecho contacto. Posteriormente, volvió a presentar el problema ("el hecho de que usted grite, no va a sacar de aquí al animal. Veamos quién *puede*"), y les ayudó a localizar a la unidad de control de animales más cercana, que contaba con personal capacitado y con redes para sacar al animal sin herirlo. Ésta era una opción que la pareja había pasado por alto, mientras discutía. Otra forma en que el oficial les ayudó durante la mediación fue informando al marido acerca de las leyes que se relacionan con el disparo de armas de fuego dentro de la ciudad. En esta situación, debido al trabajo del oficial como mediador, el problema se abordó de manera efectiva y segura, los contendientes se calmaron y reconciliaron, y el animal sobrevivió sano y salvo.

Posiblemente, el ejemplo más común en el que la policía usa el proceso de mediación y sus habilidades respectivas, a veces incluso sin tener un marco conceptual para uso, es el área de desavenencias domésticas. Son los espectadores quienes llaman a la policía, porque les molesta el ruido y la amenaza de la violencia física, o bien, los propios contendientes a menudo acuden a la autoridad por las mismas razones. Estas suelen llegar a la escena con poca información sobre las fuentes del conflicto. En este caso, la mediación constituye el medio más confiable y útil de resolución de desavenencias. Alguien debe calmar a los contendientes, y restablecer el orden lo suficiente para garantizar la seguridad de todos los miembros de la familia. El oficial sabe que, como un mediador de crisis, sea hombre o mujer, no está en posición de ofrecer terapia. Sin embargo, alguien debe ayudar a estas personas para que dejen de pelear. Esta función pacifista del oficial de policía está respaldada por la autoridad inherente para hacer cumplir los reglamentos y convertirse en árbitro. La mediación es un proceso y un papel que se ajusta en forma muy adecuada a esos conflictos domésticos. Cuando una de las partes deja a la otra fuera de la vivienda, o dispone de sus posesiones en forma ilegal, el proceso de mediación es mucho más rápido que el litigio y el arbitraje ordenado por tribunales.

Cuando se llama a los oficiales de policía al lugar en que ha ocurrido desavenencias domésticas, la primera determinación que es necesario hacer se refiere a si ha habido maltrato físico. Cuando existen evidencias de que éste existió, algunos estados toman la decisión, sin dejar opción al oficial: el oficial *debe* tomar a una de las partes, o a más de ellas, bajo custodia, con el propósito de evitar un mayor maltrato. Debido al riesgo de que el maltrato continúe después de que la policía se ha retirado, la mediación no es necesariamente la técnica predilecta de los oficiales en estas desavenencias domésticas. Manuales como el de Schreiber (1979), pueden proporcionar a los oficiales técnicas para restituir la calma en las situaciones de crisis en general, así como en las desavenencias domésticas. Poner en claro ante la parte agresora lo inaceptable de su conducta puede conllevar consecuencias legales que no pierden fuerza a través de la mediación. Este delito sin duda requiere un mayor compromiso de nuestros recursos, y más investigación. La publicación Alternative Means of Family Dispute Resolution (Medios Alternativos de Resolución de Desavenencias Familiares) (Davidson, Ray y Horowitz, 1982), reúne diversos artículos dignos de mencionarse respecto al tema de la mediación en la violencia doméstica.

Cuando los hijos requieren cuidados, pero ambos cónyuges están bajo custodia, el personal designado, como el oficial a cargo, por lo general pueden dejar el libertad a uno de los cónyuges, o ambos, durante 24 horas o el fin de semana, para permitirles que tomen las medidas necesarias en cuanto a sus hijos, con la estipulación de que las partes no deben tener un encuentro directo. Con frecuencia, el oficial debe usar la mediación u otras habilidades de manejo de conflictos para coordinar la libertad de los cónyuges y su necesidad de salir y entrar al hogar, o de compartir el medio de transporte.

Existen otras situaciones en las que el uso hábil de la mediación resulta aconsejable para la policía y los trabajadores que deben manejar la crisis: altercados entre ebrios, peleas o amenazas con arma blanca o revólver, y desavenencias que surgen de diferencias culturales, raciales, étnicas o religiosas. En dichas desavenencias, la mediación permite una resolución más oportuna y satisfactoria de las diferencias, que en la secuencia arresto/encarcelación/adjudicación. Sin duda, constituye un procedimiento mucho menos costoso para los contendientes; además, los contribuyentes no se ven en la necesidad de gastar fondos, en honorarios a abogados designados por el tribunal para la defensa, fiscales de condado, y el recurso escaso del tiempo de los jueces, así como los costos implícitos en la alimentación y el alojamiento de los agresores en prisión. Aunque no estamos pronunciándonos a favor del cese de arrestos por delitos graves, sugerimos que la disminución de las hostilidades a través de la mediación puede ahorrar tiempo y dinero a todos.

Otro tipo de intervención que con frecuencia se solicita al personal de policía para que actúe como mediador, es en los casos de secuestro, rehenes, y amenazas de suicidio. A pesar de que las amenazas de violencia pueden no ser temas adecuados para la mediación, el oficial puede actuar como agente de la realidad y factor que facilite la comunicación entre las personas que amenazan con un acto determinado, y las personas con quienes deben negociar. En caso de rehenes o secuestro, el FBI, o el equipo de negociación táctica pueden constituir la autoridad, mientras que el oficial de policía local señala el proceso de mediación. Si las negociaciones entre la autoridad y el agresor se llevan a cabo a través de la mediación dirigida por la policía local, es posible delinear un plan que resulte ideal para una solución rápida, aunque desde luego no estamos pronunciándonos a favor de un compromiso hacia la violencia o las amenazas (Véase el Capítulo 10). En los casos de suicidio, el oficial de policía puede necesitar constituirse en mediador entre la persona que lanza la amenaza de suicidio, y aquélla hacia la cual la primera sostiene sentimientos fuertes de ira, remordimiento, o dependencia.

Otra aplicación de la mediación con que la policía y los trabajadores en casos de crisis deben familiarizarse es su uso en problemas de delincuencia menor (Salius, 1983), agresiones civiles, y otros delitos juveniles (Vorenberg, 1982). Numerosas comunidades están investigando los servicios de mediación, como es el caso del Near West Side of Cleveland's Community-Youth Mediation Program (Programa de Mediación más Próximo de la Comunidad Juvenil de Cleveland) (Kavalec, 1983). Algunos Programas Juveniles de mediación/desviación se basan en el Scottish Children's Hearing System (Sistema Escocés de Audiencias Infantiles), que se instituyó en Escocia mediante un decreto del parlamento hace 10 años (Children's Hearing Project, 1982) (Proyecto de Audiencias Infantiles). Numerosos proyectos en todo el país usan la mediación, así como los servicios de asesoría y trabajo social, para que actúen como programa de desviación para aquellos que se adaptan a algunos criterios (primer delito, sin antecedentes, etc.). Estos son ideales en los casos de robos en almacenes, vandalismo, y

cargos menores en lo que se refiere a bienes personales, porque permiten que la víctima tenga la oportunidad de negociar la restitución adecuada.

En estos programas dictaminados por autoridades, o relacionados con tribunales, la mediación proporciona a los jueces la opción de conciliar conflictos derivados de los delitos, sin litigios costosos y absorbentes en tiempo. Los oficiales de policía, cuyos arrestos concluyen con estos programas, probablemente no tienen que rendir testimonio en estos trámites de tribunal, y por lo tanto, se ven liberados para realizar su trabajo de hacer cumplir la ley sin tener que intervenir en el aparato judicial.

Mediación en el lugar de trabajo

Gran parte de la literatura más antigua sobre la teoría y las técnicas de mediación se desarrolló en relación con las desavenencias laborales.

Debido a la riqueza del material y los antecedentes en al área de mediación laboral, no revisaremos los recursos y los procedimientos disponibles sobre dicho tema. No obstante, existen numerosas desavenencias en el lugar de trabajo que no se someten a mediación porque no se relacionan de manera directa con los contratos colectivos de trabajo. Es la aplicación de la mediación a este tipo de desavenencias en el lugar de trabajo, lo que deseamos exponer aquí.

La experiencia de los gerentes de personal, los supervisores y los ejecutivos en general, respalda la misma conclusión: los conflictos no resueltos entre trabajadores, o entre los trabajadores y la gerencia, dan como resultado una pérdida de productividad. Las personas de todas las ocupaciones van a afirmar que los aspectos más incómodos y que generan tensiones en sus empleos residen en los conflictos interpersonales que experimentan de manera cotidiana entre sí, y con sus colegas o supervisores. Ha habido una lamentable ausencia de mecanismos efectivos para reducir, abordar o eliminar conflictos en el lugar de trabajo. La mayoría de los adultos dedica gran parte de su vida a trabajar dentro de organizaciones. Si los conflictos son inevitables (véase el Capítulo 2), las organizaciones deben trazar planes al respecto, y desarrollar estrategias de resolución de conflictos.

Muchas personas carecen de las habilidades personales de negociación y comunicación para hacer frente con éxito a otros contendientes con sus percepciones de los problemas, generar una discusión útil, examinar las opciones, y efectuar negociaciones. Con frecuencia, no están en posibilidades de hacer más que una solicitud cortés de que se realicen cambios, sin tener la autoridad para producir los cambios que están buscando. Las personas que intervienen en desavenencias dentro del lugar del trabajo, tienen dos opciones: pueden permanecer en sus empleos, o bien pueden marcharse. Si se quedan, la tendencia suele ser a intentar el alivio de las tensiones, fingiendo que el conflicto no existe, o manipulando a otras personas para que incurran en acciones que, según su opinión van a reducir el conflicto. Si estos dos enfoques para hacer frente al conflicto no dan resultado, el último recurso es dejar el empleo, un riesgo que pocas

personas pueden tomar en épocas de dificultades económicas. Al verse condenadas a situaciones pasivas, las energías de las personas se canalizan hacia enfoques negativos como la evasión, el no acatamiento, y otras conductas obstruccionistas o destructivas que proporcionan una satisfacción temporal, pero suelen conducir al despido no voluntario u otras consecuencias indeseables.

Para romper este ciclo negativo, es necesario dejar que los conflictos de un trabajador asomen a la superficie en los momentos adecuados, y que un supervisor con empatía y apoyo los reconozca. En lugar de estar sujeto a un juicio personal como equivocado o malo por tener el conflicto ("Vaya, simplemente es un alborotador"), el trabajador en cuestión debe recibir la ayuda del supervisor para especificar el conflicto, e intentar separar el conflicto manifiesto de los problemas ocultos o internos. Un pequeño esfuerzo de mediación puede contribuir notablemente a alcanzar la paz y la productividad en el lugar de trabajo.

Esta explicación considerablemente abstracta, puede ilustrarse mediante el siguiente ejemplo. Un consejero era empleado en una gran organización no lucrativa con diversas sucursales, una de las cuales se dedicaba a ayudar a adolecentes alcohólicos. Este consejero se preocupaba por los derechos de los clientes al sigilo, y por su responsabilidad personal de seguir criterios federales estrictos al informar sobre los datos que debía anotar en una forma requerida por el estado en cuanto a responsabilidad. Debido a que los criterios federales imponían una multa personal de $5,000 dólares en caso de no acatamiento, el consejero discutió este asunto con su superior inmediato, que provenía de otra sucursal que ocupaba ese puesto desde época reciente. Dicho coordinador no estaba consciente de las dimensiones de la situación conflictiva, legal y ética, y no podía, o no estaba dispuesto, a familiarizarse más con estos aspectos. En lugar de aprobar la conducta del consejero al poner este asunto bajo su consideración, lo consideraba como una amenaza a su incipiente autoridad, y catalogó al consejero como un alborotador en las reuniones privadas que sostuvo con otros coordinadores del programa. Insensible al dilema ético, y evitó que avanzara la resolución sobre el problema, dejando al consejero y a otros trabajadores de servicio directo con la indicación de rendir sus informes ante el estado.

Dado que el coordinador era considerado inaccesible, el consejero informó a los demás acerca del problema, e intentó obtener la atención del director ejecutivo. Al sentirse atrapado en el dilema de tener que reconocer la falta de pericia de su coordinador en un asunto básico, el director ejecutivo trató de eludir el conflicto mediante la reconsideración del patrón de su personal, con el propósito de eliminar el puesto del consejero, con el pretexto de estar atravesando por problemas presupuestales en la dependencia. Se planteó al consejero la opción de cambiarse a otro puesto (que no estaba bajo los reglamentos federales), o de aceptar el reajuste. El conflicto manifiesto -como proteger los derechos de los clientes éticamente, sin dejar de cumplir con las reglas del estado-, nunca se resolvió. El conflicto se distorsionó con la explicación de que la medida lateral se debía a aspectos presupuestales y "problemas de personalidad" entre los dos individuos; si bien esto no era verdad en el origen, sí acabó siendo cierto al final.

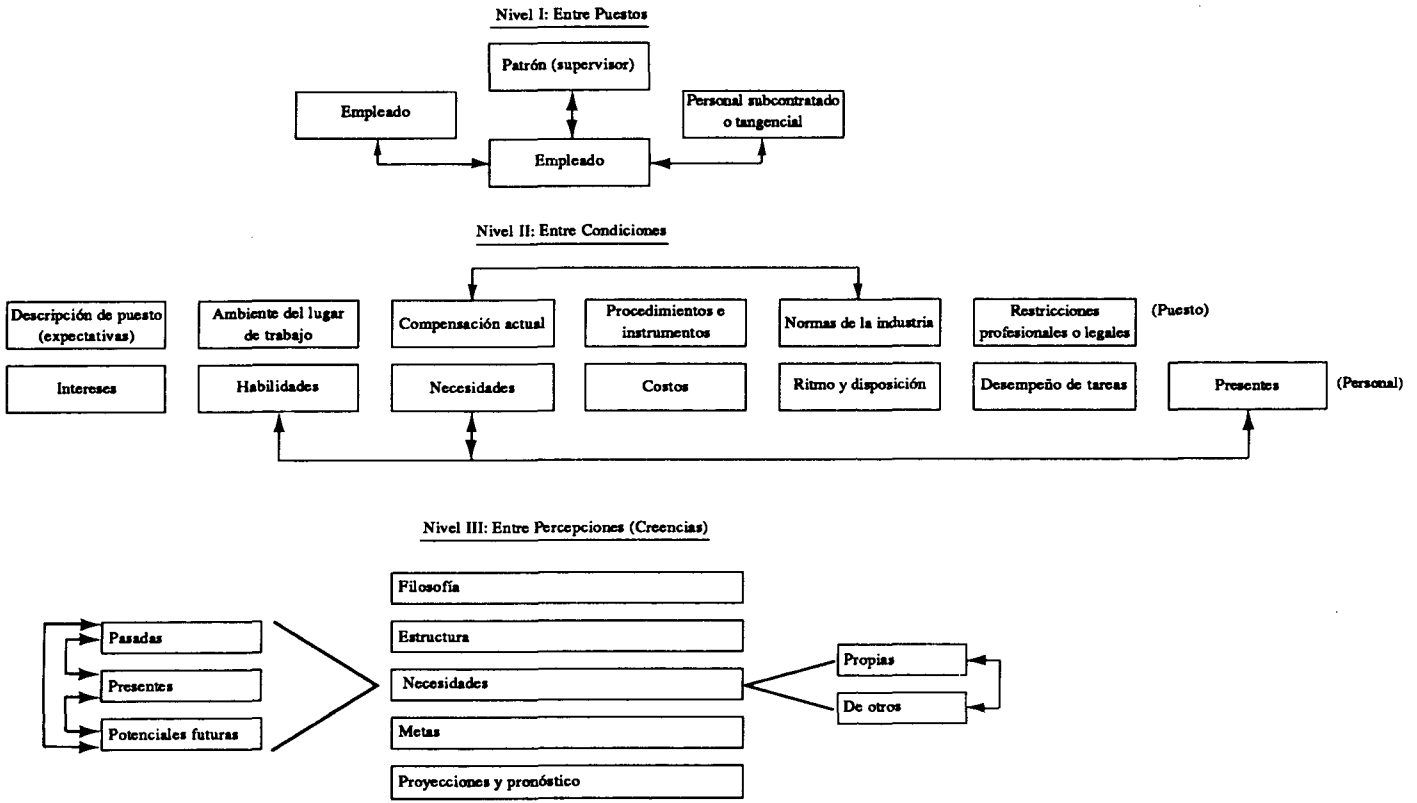
El estado de ánimo general de los empleados se vió adversamente afectado, y el desempeño personal disminuyó, dando como resultado recortes presupuestales en realidad.

En este caso, la mediación del conflicto manifiesto habría evitado las distorsiones posteriores y las pérdidas de la dependencia que surgieron debido a la supresión del conflicto. Si la organización sin fines de lucro hubiera tenido acceso a los servicios de mediación -ya fuera como servicio interno por indicaciones del director ejecutivo o de algún otro funcionario de alto nivel, o bien suministrados a través de un servicio de resolución de desavenencias de empleo por contrato, con base en una asesoría-, el coordinador no se habría sentido tan amenazado por su propia falta de conocimientos, el consejero no se habría visto obligado a tener que pasar sobre la autoridad de su coordinador, y el director ejecutivo no hubiera tenido que encubrir la situación, creando cambios maquiavélicos en el sistema.

Otros ejemplos de desavenencias en el lugar de trabajo, que pueden distraer la atención del propósito primordial de la empresa, señalan la necesidad de que los gerentes y supervisores se conviertan en mediadores efectivos para sus empleados. Un gerente comercial de una clínica médica puede requerir la capacidad de someter a mediación una desavenencia entre doctores sobre la forma de distribuir los activos de la corporación profesional, así como conflictos entre enfermeras sobre qué suministros pedir, y además conflictos entre el personal de oficina respecto a la forma de presentar las cuentas a las compañías de seguros, o programar las vacaciones. Dejar sin solución cualquiera de estos conflictos podría significar la disminución de la eficacia del equipo de profesionales y el personal de apoyo, y por lo tanto, la capacidad del personal de ofrecer a los pacientes una atención médica de funcionamiento satisfactorio. Dejar sin solución cualquiera de estos conflictos daría lugar a condiciones que llevarían a la pérdida de empleados bien capacitados, en especial si los conflictos se convirtieran en patrones rígidos.

Las desavenencias patronales suelen caer en las categorías que describe la Figura 5. Según dichas categorías, es posible que se desarrolle un conflicto entre un supervisor y un empleado respecto a la percepción de éste sobre sus necesidades financieras, su compensación real, y las normas de la industria relativas a compensación con respecto a los antecedentes y la perspectiva actual del empleado en cuanto a sus necesidades financieras. Si el empleado antiguamente pensaba necesitar un sueldo de $20 mil dólares para tener un nivel de vida adecuado, pero ahora piensa que éste nivel de vida no es factible con dicho sueldo, está atravesando por un conflicto del nivel III que puede traducirse en un conflicto del nivel II entre dichas necesidades financieras percibidas, su sueldo, y las normas industriales que evitan que reciba un sueldo mayor. Si él no es capaz de resolver este conflicto -ya sea mediante un contrato colectivo cuyo propósito es elevar las normas industriales para sueldos de este puesto, o percibiendo este sueldo como sólo una parte de su compensación total-, puede convertirse en un empleado amargado que tenga discusiones constantes con un supervisor inmediato (o sus

Figura 5. Áreas comunes de los conflictos del empleo.



compañeros). Un mediador que llega al escenario de este tipo de conflicto debe ser cuidadoso para no permitir que los conflictos ocultos del nivel II signifiquen que la gerencia culpe al empleado por no producir de acuerdo con sus capacidades, aunque dicha situación sea consecuencia adicional del conflicto de nivel I.

Algunos conflictos patronales son simplemente lo que parecen, y permanecen únicamente en un nivel, mientras que otros comprenden dos o tres niveles. No es posible someter exitosamente a mediación conflictos que se originan en el nivel III, a menos de que la persona, hombre o mujer esté dispuesta a hacer frente a sus propias creencias y posiblemente a cambiarlas. Dado que es socialmente aceptable tener "problemas con el jefe", o esperar que surjan conflictos personales entre el personal de oficina, numerosos conflictos que se originan en el nivel II se ocultan bajo la terminología del nivel I. Los conflictos del nivel II son más difíciles de resolver con respuestas simplistas.

En lo que se refiere a la totalidad de conflictos, mientras más niveles intervengan, más tensa será la situación. Todos esperan que exista cierta cantidad de fricciones entre determinados puestos, como por ejemplo una secretaria y un jefe. Es frecuente que estos conflictos estén centrados en una discrepancia, entre la descripción de puesto del o la subordinada, y sus intereses. Esto puede ser tolerable para ambas partes, pero son pocos los empleados que pueden tolerar un conflicto continuo entre la descripción del puesto y las habilidades del empleado, o su desempeño.

Una secretaria inepta, que fue contratada para mecanografiar, y que, si no encuentra otra cosa en la cual ser útil, es despedida. Un empleado que tiene capacidades, pero no está desempeñando su papel de manera adecuada, o cuya productividad ha decaído por conflictos en el lugar de trabajo, necesita ayuda del gerente de personal, y no debe ser despedido hasta que se haya reconocido el conflicto, y el patrón haya intentado un cambio o la eliminación de los problemas que dan lugar al conflicto.

Cuando se evita que los empleados desempeñen adecuadamente sus tareas mediante restricciones, es necesario permitirles que recurran a sus supervisores en busca de ayuda para modificar las restricciones. Los empleados que sienten estar pagando un costo emocional, físico, financiero o personal demasiado elevado para mantener su puesto, tienden a renunciar. Ni siquiera una compensación mayor logra detenerlos. De igual manera, los empleados cuyas metas difieren de los propósitos actuales, probablemente van a marcharse, en especial después de cobrar conciencia de que son impotentes para cambiar las creencias de los demás empleados, o de los gerentes.

¿De qué manera encaja la mediación en este marco conceptual? Los mediadores pueden ser factores útiles para facilitar las solución de conflictos en desavenencias patronales que se adaptan a conflictos de puesto o condiciones (niveles I y II). Pueden ofrecer mediación para conflictos entre dos individuos. Pueden ofrecer mediación dentro de una gama mucho mayor de desavenencias, que simplemente aquéllas de contratos colectivos para las cuales se han usado tradicionalmente árbitros y mediadores. Al someter a mediación los aspectos im-

plícitos en condiciones de puestos, o entre condiciones personales y del puesto, pueden resolver conflictos de una manera más rápida,los cuales, si se ignoran, dan como resultado una interrupción, pérdida de productividad, y el pago de gastos adicionales de faltas por enfermedad y costos médicos para empleados bajo tensión. Los mediadores pueden evitar los costos y el tiempo que requiere una recapacitación del personal por la rotación de empleados. A fin de cuentas, todos estos factores redundan en una mayor satisfacción del trabajo, así como en una mayor eficiencia.

Con el propósito de que los mediadores faciliten dicha resolución de conflictos, las empresas deberían implantar programas de mediación efectivos, y sistemas que puedan contribuir a resolver los conflictos del nivel gerencial, así como accesibles e incluso para el empleado de menor nivel de sofisticación. Los gerentes de personal y funcionarios relacionados podrían proporcionar mediación a los empleados, después de una capacitación adecuada en el proceso de mediación. Sería posible crear un nuevo puesto de gerencia, con el objeto de que un mediador profesional pudiera recibir un readiestramiento para actuar en los casos necesarios, como ocurre con consejeros y las enfermeras en los servicios de seguridad industrial. Las empresas más pequeñas podrían tener un mediador, o bien contratar servicios de mediación de acuerdo con las necesidades. Sería conveniente proporcionar servicios de mediación a las empresas, en formas que se relacionaran con sus estructuras de la actualidad y del futuro. Esto es compatible con la asesoría legal que ofrecen los sindicatos a sus agremiados. Incluso, sería posible ofrecer servicios de mediación como parte de un paquete moderno de prestaciones: una forma de "seguro de conflicto".

El futuro de las empresas y el empleo se verá modificado hacia una mejoría mediante la introducción de mediación para resolver conflictos entre empleados, así como conflicto entre empleados y supervisores o entidades corporativas. Es posible aliviar los altos niveles de tensión a que están sometidos los empleados y el costo de los servicios de mediación puede ser recuperable debido a la reducción de las ausencias por enfermedad, y al incremento de la productividad de los empleados que pueden trabajar libres de conflictos que tienen solución.

Mediación de relaciones de minoría

Nuestra sociedad ha constituido como legislación que los grupos de minoría, como negros, indios de Estados Unidos, personas de habla hispana, y los minusválidos, deben tener como garantía un trato igualitario bajo la ley. La legislación adicional y las energías sociales se han centrado en eludir la discriminación en contra de personas con base en la edad, la religión, la preferencia sexual, el lugar de origen nacional, o las creencias. Aunque parte de esta legislación también ha designado un mecanismo para resolver conflictos que se derivan de su aplicación, casi todos los miembros de minorías u otros grupos designados que se sienten menospreciados deben perseguir sus derechos a un trato igual a través del proceso de resolución de conflictos de litigio/arbitraje, que

ofrece el sistema judicial. Como numerosas víctimas de la discriminación han descubierto, dicho sistema suele hacer de ellas víctimas por segunda vez, al obligarlas a demostrar que han sufrido discriminación, de acuerdo con criterios estrictos. El engranaje de tales sistemas de resolución de conflictos se ajusta de manera lenta y produce tensión adicional, y gastos para aquéllos que, por lo general, disponen de menos medios para afrontarlos (Sander, 1977). Como Malcom Feeley (1979) observó, el proceso constituye el castigo para quienes menos merecen ser castigados. A pesar de que algunos estados, como Colorado, han institucionalizado la mediación para los casos de discriminación por edad, y derechos civiles, la disponibilidad de estos servicios aún no se ha generalizado dentro de los mecanismos de ofensa.

Una alternativa para los grupos de minoría es desarrollar servicios de mediación dentro de sus propias comunidades, donde, no solo los problemas entre los miembros encontrarían resoluciones, sino también los conflictos entre miembros de ese subgrupo, y los no miembros, podrían tener solución. Las comunidades y los grupos de minoría también podrían implantar capacitación para personas dentro de ellos mismos, con el objeto de que actuaran dentro de un servicio de mediación voluntario, con capacidad para abordar los conflictos de cualquiera de sus miembros, como un primer paso antes de comenzar el proceso de litigio. Los centros de justicia de vecindario, y alternativos que hemos estado describiendo, podrían servir para este propósito. Los servicios nuevos de mediación también podrían incluirse en las actividades de dependencias locales, de los estados o federales. Independientemente de cuál sea el sistema de apoyo que se desarrolle, la mediación que hace énfasis en su solución de problemas de no adversario, contribuiría a crear un clima positivo entre los miembros de minorías y otros, la intención original y el impulso de la legislación.

Veamos, por ejemplo, el caso de los negros que se preocupan por la discriminación potencial en su contra que podría manifestar una empresa de alta tecnología en proceso de construir una fábrica, y comenzar a contratar. Para entrar en un litigio, es necesario que exista la prueba de actos de discriminación, no sólo la sospecha o el posible desplazamiento de grupos de minoría durante la contratación. Para resolver este problema de acceso al empleo, la comunidad negra debe esperar hasta que toda la contratación haya terminado; no obstante, en ese momento es demasiado tarde para obtener empleos, si de hecho existió discriminación. Incluso si se emprende el complicado proceso de litigio, que reclama un tiempo considerable, es probable que el único resultado sea la promoción de sentimientos negativos, y, en el mejor de los casos, el derecho de los negros a que se les tome en cuenta en primer lugar, cuando hayan nuevos empleos disponibles. Si la rotación o los planes de expansión son bajos en esa industria, es probable que los negros tengan que esperar 5 años o más, antes de presenciar un verdadero avance.

Esto no es necesariamente el caso, si la mediación comienza por acuerdo voluntario entre los líderes de la comunidad negra y la empresa aun antes de que

empiece la contratación. La motivación de los negros para estar de acuerdo en la mediación, es obvia, pero la compañía puede requerir que los grupos de presión la ayuden a ver las ventajas que representaría estar de acuerdo en la mediación. Sin duda, la imagen de la empresa puede mejorar a través de la mediación, en lugar de verse dañada; más aún, los trabajadores que no forman parte de grupos de minoría sentirían menos prejuicio, amenaza y tensión, y, por lo tanto, serían más productivos si los problemas raciales disminuyeran; finalmente, la planta física y el personal no estarían en peligro de actos de violencia o vandalismo ocasionados por las fricciones persistentes.

Existen otros ejemplos de conflictos en grupo de minoría que amenazan la estabilidad y la eficacia de todos los miembros al perseguir sus derechos dentro de la sociedad en conjunto. Supongamos que un grupo religioso, como las iglesias de pentecostés, se divide en facciones, como reacción a la nueva legislación respecto a las designaciones, límites de área, y gravámenes de las pequeñas iglesias de áreas residenciales. A menos de que estas facciones puedan resolver sus diferencias de manera efectiva, no van a tener la capacidad de lograr un efecto unificado en los legisladores y en el público votante. Como grupo de minoría, su voz colectiva ya es pequeña, pero lo será aún mayor, si se le divide todavía más. Requieren un proceso, como el que puede ofrecer la mediación, para ayudarles a reducir sus puntos de vista conflictivos a solamente algunas reacciones convergentes. Es posible ofrecer mediación a este grupo, ya sea a través de personas de su propio grupo que hayan recibido capacitación para proporcionar dichas funciones, o bien mediante la contratación de mediadores profesionales.

Un ejemplo más se basa en la necesidad de los individuos de un grupo de minoría de recibir ayuda efectiva para resolver sus conflictos interpersonales, que son únicos o particularmente aplicables a su identidad de grupo. Las parejas de homosexuales que se han casado en forma emocional, si no es que legal, se encuentran con que requieren la misma ayuda al separarse, que las parejas tradicionales de marido y mujer; asimismo, pueden necesitar ayuda para determinar la custodia de los hijos que han adoptado en conjunto , o que permanecen bajo su custodia como resultado de matrimonios anteriores. No obstante, con frecuencia descubren que los consejeros y abogados que no son homosexuales, suelen no entender los papeles que ellos han desempeñado mutuamente, los conflictos ocultos, o las opciones disponibles dentro del estilo de vida de los homosexuales.

Los mediadores no tienen que pertenecer a los mismos grupos de minoría, ni defender los mismos problemas de los participantes, para poder ofrecer el proceso de mediación de 7 etapas que hemos señalado. Las organizaciones de autoayuda dentro de la comunidad homosexual (u otras minorías), pueden capacitar a personas que tengan sensibilidad y comprensión especiales para convertirse en mediadores efectivos. (Véase el Capítulo 13 para obtener mayor información respecto a la mediación y las minorías).

En suma, los miembros de minorías siempre estarán expuestos a conflictos con el resto de la sociedad o más simplemente por ser parte de un subgrupo y no

del grueso de la sociedad. Sin duda, algunos teóricos piensa que las tendencias recientes indican que *no* existe un verdadero grueso establecido, ninguna curva establecida predecible de normas y desviación. Todos somos miembros de subgrupos, ya sea por opción o por atribución no voluntaria, como Boulging (1962, págs. 105-109), señaló. A partir de los conceptos de este autor elaboramos la siguiente lista:

Grupos Involuntarios	*Grupos Voluntarios*
1. Sexo	1. Grupos religiosos
2. Edad	2. Grupos sociales
3. Raza	3. Partidos Políticos
4. Posición familiar	4. Grupos de clase
5. Parentesco	5. Estatus civil
	6. Categorías económicas: ocupación, consumidor y así sucesivamente.

Todos estos grupos tienen conflictos entre ellos mismos, e incluso entre ellos y los intereses de otros grupos que se inclinan en diversas direcciones. La mediación, ya sea a través de miembros dentro de cada grupo, o bien de servicios por contrato o mayores entidades sociales a cada grupo, puede prometer una resolución más constructiva o manejo de los conflictos, y es conveniente hacer el intento de aplicarla, antes de imponer procesos de litigio de adversario.

Desavenencias sobre el ambiente

Según un observador muy astuto expresó "los buenos planetas son difíciles de encontrar". Muchas de las decisiones que enfrentamos, y de las desavenencias con que estamos encontrándonos como nación y como planeta, son a largo plazo, consecuencias irreversibles para todos nosotros, así como efectos a corto plazo en sociedades específicas, subpoblaciones, o áreas adyacentes. Ejemplos de éstos son el uso, el almacenamiento, y el desecho de materiales nucleares, ya sea que se usen en centrales de fuerza motriz, conos de combate, centros de servicios médicos o submarinos, y la degradación de nuestros sistemas fluviales.

El uso y desecho de sustancias tóxicas, como el PBB, PCB, el Agente Naranja y el dioxin, plantean una amenaza potencial a numerosos aspectos de nuestro ambiente local y global. Estos problemas del ambiente requieren que revisemos nuestros valores básicos, nuestras suposiciones, y nuestros sistemas de creencias acerca de nuestros "derechos" de la humanidad de crear y destruir, la naturaleza del progreso, el valor relativo y las prioridades que concedemos a las necesidades de diversos grupos, y los procesos y mecanismos mediante los cuales debemos tomar estas decisiones.

La explicación que presentamos a continuación solamente tiene el propósito de dar al lector un breve resumen de las definiciones pertinentes, los problemas, los parámetros, y las perspectivas que forman la base de la mediación del

ambiente. Intentaremos integrar la información de este campo con el proceso de mediación señalado en el Capítulo Tres.

Esta sección no es sino una síntesis de este incipiente uso de la mediación, que viene siendo más esencial cada día. Nos concentramos aquí en los problemas de este campo, y no en técnicas específicas, y es necesario referir a los lectores a capítulos anteriores para descripciones generales de los papeles y las tareas. También sugerimos que el lector revise los libros que recomendamos al final del capítulo.

Aunque el panorama más amplio de las preocupaciones sobre el ambiente es importante, un cambio de enfoque a nuestras propias esferas individuales de conciencia e influencia asimismo resulta útil para comprender el verdadero núcleo de los problemas sobre el ambiente a que nos enfrentamos. Tan solo al abrir un diario local, escuchar las noticias por la radio o la televisión, u observar lo que nos rodea en forma más próxima, basta para descubrir qué tan penetrantes, posiblemente aún arraigados, son los problemas y conflictos del ambiente en la trama de los seres humanos. Muchos de estos conflictos sobre el ambiente podrían someterse a mediación. Por ejemplo, en el Noroeste de Estados Unidos se presentan numerosas desavenencias y conflictos sobre el ambiente que no encuentran solución: las necesidades de una industria de ingeniería y tala forestal, versus la necesidad de conservar los bosques; las necesidades de las tribus de los indios norteamericanos, versus aquéllas de los pescadores por recreación , y la industria pesquera; la necesidad que tienen las personas de cortar y encender leños como combustible para estufas para conservar la energía petroquímica versus la necesidad de los ambientes urbanos de reducir la contaminación de partículas provenientes de dicha quema; la necesidad de las personas de conducir vehículos en forma conveniente hacia los lugares de trabajo y diversión, desde sus ubicaciones suburbanas, versus las necesidades de los propietarios residenciales y los tenderos de evitar la perturbación de sus vecindarios y mercados como consecuencia de vías de circulación masivas. Estos y otros conflictos que afectan nuestro ambiente deben, manejarse de manera más efectiva que en épocas pasadas.

La sección de la legislación que establece las bases para el desarrollo de la mediación sobre el ambiente en Estados Unidos, es la National Environmental Policy Act (Decreto Nacional sobre Políticas del Ambiente), de 1969, que por lo general se menciona por su sigla, NEPA. NEPA rige las acciones de la rama ejecutiva, y sus dependencias federales, y solicita las funciones del Council for Environmental Quality (CEQ) (Consejo para la Calidad del Ambiente), como asesor y asistente del Presidente en la aplicación del decreto. Todas las dependencias federales deben sujetarse a NEPA, y los reglamentos, las normas y las interpretaciones se establecen de acuerdo con NEPA, mediante el CEQ. El CEQ elabora informes para el Congreso, y recomienda la legislación necesaria, aunque en sí mismo no rige a las dependencias gubernamentales. La Environmental Protection Agency (EPA) (Agencia de Protección del Ambiente) es la dependencia federal reglamentadora que tiene la responsabilidad primordial de

vigilar y proteger el ambiente. Revisa todas las declaraciones con efecto en el ambiente que requiere NEPA. La EPA, además, tiene a su cargo la aplicación de la siguiente legislación sobre el ambiente: Clean Air Act; Clean Water Act; Safe Drinking Water Act; Resource Conservation y Recovery Act; Toxic Substances Control Act; Federal Insecticide, Fungicide, y Rodenticide Act; Marine Protection, Research & Sanctuaries Act; Noise Control Act; Energy Supply & Environmental Coordination Act.

Aunque NEPA no especificó la mediación como un método de resolución de conflictos, contiene lenguaje que permite el uso o el desarrollo de la mediación por su requisito explícito de la exploración de alternativas y la participación del ciudadano. EPA, en su papel de hacer cumplir esta legislación, comenzó a reconocer esta necesidad de negociación, si no es que de mediación, para resolver desavenencias que se relacionan con la violación de sus normas (Harter, 1983).

Los reglamentos federales sobre el ambiente son superiores a los reglamentos del estado, aunque existe considerable actividad del estado en lo que se refiere a establecer reglamentos y supervisar asuntos sobre el ambiente. Las agencias del ambiente, locales y del estado, son responsables por los reglamentos del estado, el desarrollo y la planeación por ejemplo, el Department of Environmental Quality (DEQ) en Oregon puede permitir la opción a sus ejecutivos para reducir las multas cuando se demuestran esfuerzos de buena fe. Aunque estos ejecutivos pueden negociar las multas, por lo general someten las desavenencias a mediación. Algunas no consideran esto último como parte de su papel, dado que, en su opinión, es tarea de sus agencias mantener control y funciones de toma de decisiones.

Las acciones de EPA están estrechamente vigiladas por grupos de intereses especiales, como el National Resources Defense Council (NRDC), (Consejo Nacional de Defensa de los Recursos), el Sierra Club, y otros que representan los intereses con frecuencia mutuamente antagonistas de la industria y los defensores del ambiente. Cuando estos grupos piensan que EPA, o agencias similares locales o del estado, tomaron decisiones contradictorias a sus intereses o su interpretación de la intención estatutaria, ya han iniciado litigio sobre dichas desavenencias, retrasando los esfuerzos de EPA. La EPA opina que su defensa de dichas desavenencias es costosa en lo que se refiere a los itinerarios para cumplimiento de las partes afectadas, y asimismo costosas en relación con sus propios recursos financieros internos y de personal. Al someter estas desavenencias a litigio, los grupos de intereses especiales en ocasiones logran obstaculizar la eficacia de las dependencias públicas, y llevan decisiones de política importantes a un foro de adjudicación.

La adjudicación lleva a participantes de buena intención hacia posturas de adversario, y en general se consideran insatisfactorias (Golten, 1980). El litigio es una forma inconveniente y limitada de conformar la política del ambiente, y de determinar los efectos en el ambiente a largo plazo.

El litigio coloca la interpretación de la política y su puesta en práctica más allá del control de las facciones en desavenencia y de las manos de un juez. Las decisiones resultantes no se ajustan a los deseos generales. Constituye una forma lenta y costosa de resolver asuntos de aplicación específica de la política del ambiente.

La mediación puede ofrecer un manejo del conflicto, y la resolución de conflictos (véase el Capítulo 2) para desavenencias sobre el ambiente de una manera mucho menos costosa, en lo que se refiere a tiempo y dinero, en comparación con el litigio. Además, puede proporcionar a todos los participantes un mayor sentido de satisfacción, por su papel activo. Permite a los participantes mantener un grado de control. Permite la consideración de opciones sobre el ambiente más creativas, en comparación con el litigio. Lo más importante es que la mediación promueve la cooperación, que es el elemento faltante en la solución de la mayoría de los problemas sobre el ambiente. Permite la consideración de una gama más amplia de conocimientos y datos técnicos que afectan las decisiones del ambiente, en comparación con el litigio. La mediación sobre el ambiente es un intento por administrar recursos y tomar decisiones que incorporan tantos factores pertinentes y consecuencias como sea posible. Como Mernitz (1980, pág. 42) describe, la mediación del ambiente es una intervención en una serie, que tiene las características únicas de ser voluntaria, informal, y cooperativa, y no un proceso que fuerce la conciliación.

La mediación ofrece un proceso para toma de decisiones en conflictos del ambiente y los recursos. Proporciona una respuesta positiva a las dos "perspectivas centradas en el mundo" (la convencida neo-Malthusiana, y la pesimista mesurada), que resumen Kahn, Brown, y Martel (1976, págs. 10-16): la mediación es un intento de crear en forma cooperativa un efecto positivo (1) la rapidez del cambio y la complejidad creciente, (2) el número cada vez mayor de intereses en conflicto que estamos experimentando. La mediación da lugar a una administración más efectiva de los recursos, el control de la contaminación, y la resolución de conflictos sociales, en comparación con la legislación, el litigio y el arbitraje tradicionales, así como otros mecanismos sociales, algunos legítimos y otros no.

Asimismo, la mediación permite el uso constructivo de conocimientos y datos técnicos, en lugar de la postura de adversarios y el obstruccionismo que en general despliegan los expertos contratados para rendir testimonio en acalorados trámites del tribunal. Según resume Mernitz (1980), la mediación tiene las siguientes ventajas sobre la respetada tradición del sistema judicial estadounidense:

1. Puede ser tan rápida como los participantes lo deseen.
2. Es menos costosa que el litigio.
3. Proporciona flexibilidad y un enfoque directo, porque no está bloqueada por las restricciones del contrario legal.
4. Dado que es voluntaria, suele ser más duradera, y dar lugar a una mejor implantación.

Aunque la mediación en la actualidad no se usa tanto como se podría, debe existir un mayor papel para el proceso de conciliación de conflictos que abarque normas de organismos públicos y desavenencias sobre reglamentos. La mediación podría reducir el tiempo necesario para resolver dichas desavenencias sin perturbar el sistema saludable de verificación y balance que rodea a las dependencias públicas. Las organizaciones privadas de mediación sobre el ambiente podrían utilizarse para proporcionar una forma neutral para facilitar el proceso con base contractual, o bien sería posible desarrollar un servicio federal o de los estados de mediación sobre el ambiente para proporcionar mediación en casos de desavenencias relacionadas con órganos públicos. El sistema actual de litigio de desavenencias entre dependencias públicas y grupos de intereses privados podría así utilizarse solo en circunstancias en que la mediación, como método de primer recurso, no haya dado resultado.

El término *ambiente*, prácticamente incluye todo. Desde el punto de vista histórico, el "movimiento ambiental" que se originó de desavenencias sobre la destrucción y la degradación de los bosques, y en especial, de las áreas ecológicas. Los problemas de controversia sobre el ambiente hoy en día incluyen asuntos que comprenden fuentes y usos del agua, desperdicios sólidos y alcantarillado, desperdicios tóxicos y sustancias peligrosas, y ruido. La minería, la perforación, y la exploración y asignación de todos los recursos naturales también se clasifican de manera más amplia como problemas ambientales. Una categoría más de problemas que comprenden el uso de la tierra, el reciclaje de materiales, la agricultura, y el uso de pesticidas y materiales radiactivos, se incluyen bajo el encabezado general de problemas y conflictos ambientales.

Aunque esta lista crece cada vez más con la percepción mayor de los sistemas naturales y las ecologías, las categorías de problemas ambientales que se han sometido, o que pueden someterse, a la mediación, parecen ser ilimitadas. Todos los siguientes problemas pueden considerarse categorías legítimas para el uso de la mediación: control de la contaminación, decisiones y desavenencias sobre el uso del suelo; conservación de recursos naturales; planeación gubernamental o industrial del transporte y los desarrollos de sitio; establecimiento de normas industriales o reglamentos para preservar o restaurar el ambiente; desarrollo y revisión de los propios mecanismos de reglamentación; desarrollo y utilización de fuentes de energía; remedios a las crisis tecnológicas o a los errores que afectan el ambiente; y factores, como la sobreutilización, que afectan la calidad de los "ambientes sociales" urbanos. Además, con la apertura del espacio exterior para usar naves espaciales y satélites, el propio espacio sin duda debe incluirse bajo el encabezado "ambiente mundial" para los propósitos de la toma de decisiones cooperativas, el manejo de conflictos, y la mediación.

Algunos mediadores del ambiente creen que el proceso de mediación puede utilizarse antes de que un conflicto ambiental se haya convertido en una desavenencia reconocida (es decir, un conflicto que ya se ha comunicado). A este uso de la mediación, lo denominan *conflicto previsto* (Bellman y otros, 1981). Por ejemplo, si una comisión de un estado sobre carreteras ha comunicado por es-

crito la necesidad de ensanchar una vía con objeto de alcanzar la capacidad para el tráfico actual y proyectado en forma más segura y eficiente, es probable que este cambio entre en conflicto con los intereses de diversos grupos de la comunidad. El proceso actual del comité de asesoría de los ciudadanos, las audiencias públicas, las declaraciones de efectos sobre el ambiente -una secuencia que señalan los reglamentos federales, de acuerdo con el NEPA, contiene disposiciones solamente para recibir informaciones de grupos o individuales, y no para toma de decisiones. No obstante, el NEPA contiene medidas para un proceso llamado *de alcance*, que se explica más adelante en esta sección, y que indudablemente tiene algunas similitudes con el conflicto previsto. Además, o en lugar de la típica secuencia de aviso y audiencia, la mediación puede ofrecer un papel más activo, participativo y fuerte para los grupos de la comunidad afectados por el resultado de la toma de decisiones. Según Bellman y otros (1981, pág. 4): "Las áreas potenciales de desavenencias pueden identificarse, y es posible compartir la información y los puntos de vista y responder las preguntas en una etapa lo suficientemente temprana de la planeación del proyecto, que el propio diseño propuesto puede reflejar soluciones mutuamente aceptables".

Existen numerosas similitudes entre la mediación laboral y la mediación del ambiente, debido a que existen múltiples participantes, marcos estatutarios y reglamentarios, y contactos continuos o relaciones entre los participantes. Sin embargo, la necesidad de esclarecer la facultad de los representantes de un grupo de votantes o un grupo de intereses en conflictos del ambiente, contrasta con las partes bien definidas en una desavenencia laboral. Además, las desavenencias del ambiente suelen comprender problemas complejos, a diferencia del alcance estrecho y bien definido de las desavenencias laborales. Aunque parte de sus antecedentes se vinculan con la mediación de las desavenencias laborales, la mediación del ambiente como tal, que se desarrolló más tarde, durante los últimos años sesenta y los primeros de la década de los setenta, cuando los procesos sociales convencionales amenazaban llegar a un punto crucial bajo la tensión de nuevos conflictos y conciencia del ambiente. A medida que estos conflictos ambientales hicieron crisis en los tribunales, las deficiencias del litigio salieron a la superficie.

La mediación puede funcionar en el caso de problemas del ambiente cuando existe una gama de opciones, soluciones, o procesos; es inútil en aquellos casos en que no hay espacio para negociación. Un excelente ejemplo del conflicto de "cualquiera de los dos/o", lo presenta Charles Warren (1978, págs. 10-11), expresidente del Council for Environmental Quality (Consejo de Calidad del Ambiente), respecto al reactor reproductor cuyos oponentes rechazan rotundamente toda consideración de los argumentos para su uso. Cormick (1981, pág. 9), concluye: "por lo tanto, la mediación puede, en el mejor de los casos, considerarse como un proceso para *conciliar* desavenencias y no para *resolver* diferencias básicas".

La diferenciación de Deutsch (1973), entre los conflictos ocultos y manifiestos, que se resumen en al Capítulo Dos, esclarece este punto. La mediación del

ambiente puede contribuir a tomar decisiones necesarias, y a resolver los conflictos manifiestos inmediatos; empero, no puede resolver los conflictos ocultos filosóficos o tecnológicos. Desde este punto de vista, la mediación puede no eliminar todos los conflictos del ambiente, pero sí puede ser un proceso efectivo para resolver o manejar determinadas desavenencias. La meta de mediación del ambiente suele ser para acercar posiciones divergentes lo suficiente para crear un punto de equilibrio que permita a todos los participantes para evitar daños mutuos. Se trata de dirigir los conflictos más que de una resolución de conflictos.

Numerosas organizaciones de prestigio han respaldado el desarrollo de la mediación para resolver problemas del ambiente. La Ford Foundation ha destinado fondos para el desarrollo de los programas de resolución de desavenencias, con el objeto de solucionar, no sólo desavenencias sobre el ambiente y recursos naturales, sino también otras sociales, institucionales, de la comunidad, e interpersonales. La Conservation Foundation (Fundación para la Conservación), establecida en 1977, así como la Atlantic Richfield Foundation, la William & Flora Hewlett Foundation, la Andrew W. Mellon Foundation, la Rockefeller Foundation, y otras fuentes privadas, establecieron numerosos programas anteriores para el uso de la mediación en desavenencias del ambiente. La Kettering Foundation desarrolló un método denominado el *tratado de inversión negociada*, para atender los problemas de desarrollo urbano de mayor importancia (Talbot, 1983 pág. VIII).

En 1978, tres grupos -el Center for Environmental Conflict Resolution (Resolve), el Aspen Institute for Humanistic Studies, y el Sierra Club-, se unieron a pesar de sus distintos enfoques, para explorar, promover y desarrollar el campo de la mediación ambiental a través de una conferencia (Resolve, 1978). Muchas otras organizaciones, como la American Arbitration Association y la National Academy of Conciliators, están desarrollando en la actualidad la capacitación y uso de la mediación para desavenencias del ambiente, así como el desarrollo de la participación de ciudadanos informados en la toma de decisiones. Hoy en día, ocho estados, además, del Distrito de Columbia, tienen organizaciones que ofrecen mediación neutral para desavenencias del ambiente (Talbot, 1983, pág. VIII).

Como todos los demás usos de la mediación, la mediación del ambiente suele seguir el proceso que señalamos en el Capítulo Tres. La mediación es una forma de lograr que las partes interesadas, o aquéllas estrechamente relacionadas o afectadas, comiencen a trabajar para alcanzar un acuerdo que sea aceptable para ellas. Consiste en un proceso que requiere que los participantes negocien y solucionen problemas, con el objeto de alcanzar una serie de convenios aceptables y prácticos.

La etapa 4, negociación y toma de decisiones, es el paso crucial de la mediación del ambiente. Cormick (1981, pág. 3) observa que las negociaciones pueden llevarse a cabo sin un mediador, pero la mediación nunca puede tener lugar sin negociación.

A pesar de que el proceso básico de la mediación ambiental sigue las etapas señaladas en el Capítulo Tres, es posible utilizar un conjunto único de técnicas.

Mernitz (1980) resume dichas técnicas en las siguientes categorías: *diplomacia de vaivén*, donde el mediador sostiene reuniones privadas con los participantes, llevando y trayendo ofertas como intermediario; *obtención de un consenso no orientador*, donde se proporciona instrucción acerca del propio consenso, y se ofrece apoyo para el avance de grupo; *negociaciones bilaterales de fuerza de trabajo* que establecen ejercicios educativos o de creación de conciencia, y discusiones subsecuentes; *revisión dialéctica*, que es la etapa de localización de hechos y aislamiento de problemas, donde se examinan los conflictos en busca de malentendidos sobre hechos y diferencias en las percepciones o valores de causa y efecto; y de *alcance*, definido por la CEQ, en su revisión de 1978 de reglamentos para NEPA, como "un proceso temprano y abierto para determinar el alcance de los problemas que deben abordarse, y para identificar los problemas significativos que se relacionan con una acción propuesta" (Reg. Fed. 43-55, 978). Este proceso de alcance debe seguir la determinación de que debe requerirse una declaración de efecto en el ambiente (DEA); todas las partes interesadas deben recibir invitación a asistir.

Aunque estos términos pueden ser útiles para algunas personas, podrían distorsionar el proceso básico de mediación. La diplomacia de vaivén simplemente requiere que el mediador lleve a cabo la mayor parte del proceso de siete etapas en reuniones privadas, en lugar de sesiones conjuntas. Tanto la obtención de consenso no impositivos, como las negociaciones bilaterales de fuerza de trabajo, parecen similares a lo que llamamos la primera etapa del proceso de mediación: la creación de estructura y confianza. Al lograr que los participantes compartan expectativas comunes, terminología y perspectivas, sus propias estructuras van a esclarecerse, dando lugar a la confianza entre grupos, así como a un foro seguro para el intercambio entre grupos. El simposio de Columbia River, celebrado en junio de 1982, bajo los auspicios del Natural Resources Law Institute of Lewis & Clark School, es un ejemplo de programa que reflejó conceptos de obtención de consenso y negociaciones bilaterales de fuerza de trabajo. El simposio no tenía la intención de convertirse en etapa del proceso de mediación, y, por lo tanto, no había expectativas de que pudiera dar como resultado un acuerdo y resolver la desavenencia acerca de la preservación del Columbia River Gorge. Los conflictos que surgieron de la tensión entre la percepción de una necesidad por preservar el Gorge, y las intenciones expresadas de desarrollar parte de esto plantean una oportunidad desafiante para la mediación.

La mediación de las desavenencias del ambiente asimismo comprenden el uso de negociación durante la cuarta etapa. La EPA ya reconoció la necesidad de valerse de otros métodos además del litigio para resolver desavenencias en lo que se refiere a su función de formulador de reglamentos, y recientemente instituyó un proceso de mediación. El propósito de demostración del proyecto es crear una serie de acuerdos sobre las reglas para limpieza y desecho, que sean "aceptables para una amplia gama de intereses, de una manera más rápida y sin la necesidad de litigio", (Cannon, 1983, pág. 11). Debido al Federal Advisory Committee Act (FACA), que se aplica a todas estas negociaciones, tanto las se-

siones abiertas como cerradas deben ser permitidas. La EPA estará utilizando una tercera parte como interventor facilitador para llevar a cabo dichas sesiones. De acuerdo con nuestras definiciones anteriores de los Capítulos dos y tres, creemos que es adecuado para la mediación de estas desavenencias de formulación de reglamentos, y felicitamos a la EPA por promover dichos esfuerzos.

La etapa seis de la mediación (revisión legal), así como la etapa siete (puesto en práctica, análisis y revisión), también tiene precedentes históricos en las desavenencias del ambiente. Un tribunal* podría aprobar mediante sentencia ejecutoria una conciliación negociada (sujeta a mediación), y proporcionar una jurisdicción continua para el cumplimiento posterior de sus términos. Dicho a sentencia, por lo tanto, permite que se desarrolle un papel de vigilante legal para el cumplimiento, de manera que garantice que el convenio voluntario es aceptable y respetado. Una sentencia de esta naturaleza se expidió en el caso entre la EPA y el NRDC en 1976 (con el nombre de Toxis Consent Decree), respecto a su desavenencia sobre los contaminantes del agua. Bajo este tipo de sentencia, la función de revisión potencial y el análisis de la etapa siete son respaldadas por los tribunales. Esta sentencia de aprobación en particular constituye la base de la legislación que se estableció en 1977, y que mostró la conexión potencial entre mediación, litigio y legislación.

Los criterios para el éxito en la mediación del ambiente aún no se encuentran totalmente desarrollados. Talbot (1983) describió los estudios de seis casos que, por otra parte, dan un inicio adecuado de éxito. Un excelente artículo que escribió Lee (1982) indica que los criterios de los participantes en cuanto al éxito pueden diferir de aquéllos que sostiene el mediador. El autor piensa que la mayoría de los mediadores utiliza por lo menos dos criterios como pruebas de éxito: un resultado mutuamente aceptable para los participantes y un proceso que da lugar a igualdad, justicia y consecuencias no coercitivas. Otro criterio, que puede no surgir sino hasta la etapa siete (puesta en práctica) se refiere a si el resultado mutuamente convenido es práctico y aplicable a cualesquiera sean las contingencias que puedan surgir. Otra forma en la que la mediación se ha usado en desavenencias del ambiente es *después* de haber llevado a cabo el litigio. En lo que se refiere a la totalidad de los litigios legales públicos, el remedio de la situación no fluye automáticamente del derecho que se ha determinado según el juez. La autoridad del tribunal puede determinar quién ganó la demanda, con base en el pasado, y aún requerir que *ambas* partes redacten un convenio o indique al tribunal acerca de la conducta futura. Según Chayes (1976, pág. 1299):

> Alguna forma de negociación de manera casi inevitable es consecuencia de haber sometido el borrador para comentarios de las partes. El

* Del inglés "a consent decree", traducido como decreto de aprobación, en la legislación mexicana conviene utilizar el concepto de sentencia - o laudo para significar la aprobación judicial de un convenio celebrado entre partes, y que por tal aprobación adquiere la fuerza de cosa juzgada.

> proceso de negociación debe disminuir cuanto sea posible la necesidad de resolución judicial de los problemas que deben remediarse. Cada una de las partes reconoce que debe manifestar alguna respuesta a las exigencias de la otra parte, dado que los problemas que no se resuelvan serán sometidos a consideración del tribunal y pueden dar como resultado una solución menos aceptable de la que podría alcanzarse mediante una negociación astuta.

Las negociaciones posteriores al litigio podrían llevarse a cabo de una manera más constructiva con la asistencia de un mediador capacitado.

Para desavenencias del ambiente que no se clasifican bajo los requisitos del NEPA existe también un precedente y la legislación que fomenta el uso de la mediación. En el Coastal Zone Management Act, Sección 307, se ofrece la promesa de que todas las acciones federales subsecuentes serán congruentes con el requerido y aprobado State Coastal Management Program. Si existe una desavenencia entre los órganos de los estados y el federal en cuanto a si dichas acciones son congruentes, es posible someter el asunto a mediación. El proceso de mediación, denominado *servicios secretariales de la mediación*, y las sesiones de mediación se lleva a cabo bajo esta ley, con la intervención del secretario del Departamento de Comercio (15 C. F. R. 930, Subparte G).

Algunos mediadores creen que sólo un pequeño porcentaje, posiblemente tan bajo como el 10 por ciento, de los casos del ambiente que se les presentan pueden someterse a mediación de manera efectiva (Resolve, 1978). Esta modesta tasa de éxito puede ser atribuible a la necesidad que existe en los casos de mediación del ambiente de que todos los participantes compartan una serie similar de expectativas, y al requisito de que los problemas se ajusten a un conjunto de criterios como los siguientes criterios que propuso Jerome T. Barrett, director del desarrollo profesional para el Federal Mediation and Conciliation Services. Estos criterios se expiden a partir del extremo trabajo del servicio en desavenencias relacionadas con el trabajo, pero se aplican a desavenencias del ambiente (Resolve, 1978, págs. 18-19):

1. Las partes claramente identificables de la desavenencia con la autoridad para efectuar cambios y obligar a otros.
2. La disposición de todas las partes de la desavenencia, de realmente negociar respecto a por lo menos alguno de los problemas.
3. El deseo de aquellos que están negociando y de sus representados de llegar a un acuerdo.
4. Un entendimiento y aceptación de quienes están negociando y de sus representados sobre el concepto de las características de la negociación.
5. Los negociantes que comprenden y se ajustan a los parámetros de su autoridad de sus representados.
6. Los negociantes responsables que están dispuestos a guiar y a seguir a sus representados.

7. Los problemas que las partes están en posibilidad de observar, no como derechos sino como una puesta en práctica de los derechos.
8. Cierto grado de confianza en el proceso de negociación, y en la habilidad de las partes de negociar con éxito.

Algunos mediadores simplemente declaran que cada desavenencia del ambiente tiene su propia oportunidad única de solución. Aunque la mediación puede no ser necesaria o deseada en un determinado momento, aquellos sostienen que posteriormente puede tener mucho mayor semejanza con un método de resolución de conflictos cuando la toma de decisiones judiciales se ofrece o surge como respuesta desesperada a la desavenencia no resuelta, como es el caso de la controversia 90 entre estados, en el área de Seattle (Talbot, 1983). Si solamente el 10 por ciento de las desavenencias del ambiente pudiera someterse a mediación en un momento determinado, no necesariamente llegamos a la conclusión de que el 90 por ciento restante esté permanentemente fuera de las posibilidades de mediación.

A medida que el campo de mediación del ambiente crece, hay quienes insisten en que sólo deben aceptarse los casos con mayor probabilidad de dar resultados favorables. Aunque esta desigualdad mediante selección puede haber sido justificable tanto ética como profesionalmente durante las primeras etapas de su desarrollo, el campo no puede avanzar con esta actitud de detención, de rechazo a tomar riesgos, y de temor a conclusiones desfavorables. La fuerte urgencia de numerosos conflictos ambientales que rechazan el proceso costoso y absorbente de tiempo del litigio, habla de la necesidad de crear centros de mediación privados o públicos que hagan frente a los casos más difíciles, así como a los problemas sencillos bien definidos.

Al entender el proceso de la mediación que hemos propuesto, los mediadores del ambiente pueden establecer sistemas que aborden incluso los casos más complejos. Para aumentar la probabilidad de éxito, las siguientes tácticas proporcionan equipos de mediación con conocimientos sobre el tema específico que se está sometiendo a mediación: facilitación de grupo, observación de proceso, instrucción del participante, y obtención del consenso. Al expandir los itinerarios o el alcance de las etapas 1 y 2 (establecimiento de estructura; localización de hechos y aislamientos de problemas), los casos de desavenencias del ambiente pueden prepararse de una manera más fácil para la negociación real en la mesa de juntas, y la toma de decisiones en la cuarta etapa del proceso de mediación.

Dado que la mayoría de las desavenencias del ambiente comprenden amplias cantidades de información técnica, el uso de computadoras para manejar, almacenar y proporcionar los datos, así como para hacer proyecciones, se han convertido en un procedimiento común. Sin embargo, los resultados que se obtienen a través de los datos solo pueden ser tan adecuados como lo haya sido la información de entrada y el programa que se utilizó, así que algunos autores (Strauss, 1977) han sugerido que los participantes eviten la "batalla de la impresión", mediante la negociación de las reglas que conciernen a la selección, uso

y validación de los datos y las computadoras, *antes* de comenzar la mediación real. Este punto no debe sobreenfatizarse: la mediación de hechos es crucial en numerosas desavenencias del ambiente que comprenden incertidumbres científicas o proyecciones futuras. Este punto será estrechamente relacionado con el contexto del proceso de alcance que exige el NEPA, y que se explica en este capítulo. Strauss, (1977, págs. 106-107) denomina esto *mediación de datos*. Pero nosotros preferimos considerarlo como parte del establecimiento de reglas y de estructura que debe realizarse en la etapa 1, con el objeto de evitar el rechazo de los "hechos" de la etapa dos o la negociación contínua acerca de dichos puntos durante la etapa cuatro.

La multiplicidad de problemas y derechos "así como el número de jurisdicciones comprendido dentro de los Estados Unidos en el ciclo de vida del pez anadromo (como el salmón y la trucha arcoiris, que comienza su vida en agua dulce, emigran a aguas saladas y regresan a agua dulce para procrear), hace destacar la necesidad de un mejor proceso de litigio para la resolución de desavenencias. El Salmon & Steelhead Enhancement Act (Decreto para la Protección del Salmón y la Trucha Arcoiris), de 1980, creó un comité de asesoría (SSAC), el cual estableció un Equipo para las Tareas de Resolución de Desavenencias "para asistir en el desarrollo de sistemas y procesos de resolución de desavenencias que pueden ser aplicables para la administración de pesquerías de salmón y truchas arcoiris en el Pacífico Noroeste" (SSAC Draft on Dispute Resolution). La mediación parece ser adecuada para este grupo y muchos otros como él en todo el país, que están preocupados respecto a problemas complejos del ambiente.

Los intereses conflictivos de los indios de Estados Unidos, los pescadores por afición, las compañías de energía, los constructores de centros residenciales, y las industrias pesqueras en lo que se refiere al pez anadromo pueden conciliarse mediante el uso de la mediación y no de litigio, aunque una solución final al problema podría verse obstaculizada por la constante contaminación, o la degradación del ambiente debido a otros intereses en diferentes jurisdicciones. Estados Unidos debe ser un país capaz de resolver los conflictos referentes a las cantidades permitidas de pesca y a la protección del hábitat en sus áreas de cría de agua dulce, y en aguas marinas, a través del uso de la mediación y la legislación, como el Salmon & Steelhead Act. Sin embargo, nuestros reglamentos se verán distorsionados y menoscabados si el pez debe atravesar un océano contaminado por países distantes que no respetan nuestros reglamentos y normas sobre el ambiente.

Aunque la mediación del ambiente todavía se encuentra en pañales, su herencia a partir de leyes y políticas internacionales ya resulta clara. El problema oculto en numerosas desavenencias del ambiente, es el efecto global potencial. La interrogante es cómo detener la lluvia ácida, contaminación que se crea en Estados Unidos pero que se envía a Canadá mediante los sistemas meteorológicos, señala la causa y efecto internacional de muchos problemas y desavenencias del ambiente. Nuestro mundo tiene solamente un sistema de agua y

aire. Finalmente, reconoceremos que todos somos parte de la misma red ecológica del orbe.

Los mediadores internacionales podrían proporcionar el proceso para resolver desavenencias acerca del desarrollo y la destrucción de áreas que tienen no solamente un resultado nacional a corto plazo, sino un efecto mundial. Por ejemplo, los bosques tropicales del Amazonas en la actualidad, según se cree, constituyen un suministro de oxígeno de vital importancia para el planeta. A menos de que este interés global se tome en cuenta en el alcance de la desavenencia sobre la agricultura devastada, incluyendo a los participantes de esfuerzos de conservación internacionales, la resolución de la desavenencia a través de la mediación puede satisfacer las necesidades de solamente el gobierno local, en este caso Brasil. Es indudable que se dedicarán mayor reflexión y energías a las perspectiva internacional en el futuro cercano (Edon, 1971). El problema de vivir en el "mundo nuclear" está claramente delineado en los escritos de Jonathan Schell (1982, pág. 177):

> La unidad de la tierra como sistema de apoyo a la vida ya es visible a nuestro alrededor. Hoy en día, sin importar qué tan vigorosamente los estadistas puedan afirmar la potencia "soberana" de sus naciones, el hecho es que se encuentran atrapados en una fina malla creciente de vida global, en la que la supervivencia de cada nación depende de la supervivencia de todos.

La mediación constituye un enfoque fresco a la resolución de conflictos que puede, con un mayor desarrollo, ayudar a conciliar desavenencias, las cuales, de no resolverse, podrían amenazar esta fina malla de vida. Como Kahn, Brown, y Martel (1976) afirma, "hasta podría ser que el hombre del futuro se maravillara con la paradójica combinación de arrogancia y modestia del hombre del siglo veinte, quien, al mismo tiempo, de tal manera exageró su habilidad para causar daño, y de tal manera subestimó su propia habilidad para adaptarse o para solucionar dichos problemas". La aplicación de la mediación a las desavenencias nacionales e internacionales del ambiente constituye posiblemente el uso más apremiante del proceso, debido a la proximidad de los conflictos y las consecuencias a largo plazo de sus resultados.

La mediación ya está funcionando en forma adecuada para ofrecer mejores decisiones y resolución de conflictos en la unidad social básica, la familia. Debe perfeccionarse y adaptarse para su uso la más amplia unidad social: el propio sistema ecológico planetario.

Sugerencia de lecturas

"Environmental Mediation" J. L. Watson & L. J. Danielson. *Natural Resources Lawyers*, 1983, *15* (4).

Proporciona un resumen excelente del caso de minería Homestake y en el proceso define los tres tipos de mediación en el ambiente. Problemas amplios de política, problemas mixtos de política y específicos de sitio, y problemas específicos de sitio.

Environmental Mediation: An Effective Answer? Resolve, Center for Environmental Conflict Resolution (Eds.), Palo Alto: Resolve, 1978.

Este informe de la conferencia de 1978, copatrocinada por Resolve, el Aspen Institute for Humanistic Studies, & el Sierra Club Foundation, ofrece a los lectores una comprensión general de los problemas en la mediación del ambiente.

Mediation of Environmental Disputes: A Source Book, S. Mernitz, Nueva York: Praeger, 1980.

Como único manual de pasta dura sobre este tema, explica la naturaleza de las desavenencias del ambiente, la fundación de la mediación, el papel del mediador y sus técnicas, y las conclusiones que es posible alcanzar a partir de los casos de análisis.

Settling Thing: Six Case Studies in Environmental Mediation. A. R. Talbot, Washinghton, D.C.: The Conservation Foundation & The Ford Foundation, 1983.

El orden cronológico de la información en este breve libro de relatos de mediación del ambiente, muestra los puntos críticos y proporciona una lectura interesante.

9

Instrucción y capacitación de mediadores

Capacitación y formato

Existe gran preocupación en cuanto a la instrucción y el adiestramiento en la mediación. Hay quien cree que la mediación es una nueva profesión que exige un currículum de graduados con aprobación y prerequisitos académicos para reingresar. Otros piensan que se trata de una competencia en la práctica, o una serie de habilidades que deben agregarse a través de la continua instrucción a una base profesional existente, como leyes, consultoria, o administración. Otros más, arguyen que la mediación no necesita ser una práctica profesional, y que puede ofrecerse a través de personal no profesional con vínculos hacia el tema o el ambiente de la desavenencia. No debemos excluir ninguna de estas sendas en el servicio de la mediación, hasta después de haber estudiado cada una, y de saber algo más acerca de lo que mejor puede funcionar. (Véase la explicación sobre licenciamiento y certificación, en el Capítulo 10).

No obstante, no parece haber desacuerdo sobre la necesidad que existe de *alguna* forma de instrucción o capacitación para quienes actúan como mediadores. El consenso sobre la necesidad de instrucción de mediación y capacitación no resuelve asuntos acerca de los prerequisitos, el currículum, y la naturaleza del estudio; si debería ser conceptual o conforme a experiencia, académico o práctico. En relación con dichas consideraciones están los aspectos de si los programas de capacitación de un día son adecuados, si un curso de varios años de estudio sería necesario, y si existe la necesidad de supervisión y revisión de caso, inicial o continua.

Hay mucho espacio para una diversidad de enfoques de capacitación, de tal manera que quienes buscan habilidades y comprensión sobre mediación pueden tener una opción de recursos y programas. La capacitación de las personas de la comunidad para ayudar a resolver desavenencias locales, o de personas prove-

nientes de un ambiente de trabajo para resolver conflictos en el lugar de trabajo podría lograrse de una manera razonable en un programa práctico, diseñado para un formato de un día. Este taller podría introducir conceptos y habilidades básicos sobre mediación, especialmente para su uso en los papeles existentes. De igual manera, un programa de un día debería ser suficiente para orientar a los abogados en su actuación como mediadores en casos menores de litigio comercial o de demandas por daños personales, que son causas por juzgar que en un tribunal se convierten en cuellos de botella. La instrucción corta y continua, así como los programas de refuerzo de habilidades para aquellos que ya participan de alguna manera en la práctica de la mediación, también tienen un papel legítimo.

Los programas de capacitación intensivos, de dos días a una semana, hacen énfasis en los ejercicios y las demostraciones participativas de las técnicas de mediación, para quienes tienen antecedentes profesionales relacionados, están encontrando una amplia difusión, y por lo general tienen una asistencia adecuada. Estos programas llenan un papel importante: el orientar a los profesionales en cuanto a las características únicas de la práctica de la mediación, permitiéndoles transponer sus habilidades a un formato de mediación, y guiándolos hacia los problemas de mediación. Aquellos que cuentan con experiencia en mediación, suelen recibir solicitudes para que compartan lo que han aprendido en su práctica con quienes están apenas comenzando. Estos seminarios, talleres e institutos orientados a las habilidades, proporcionan una estructura sistemática para que los mediadores experimentados demuestren sus estilos y compartan sus reflexiones con los demás, recibiendo cierto reconocimiento y compensación por su tiempo. Dichos programas asimismo facilitan la formulación de las redes del mediador. Es posible obtener información sobre programas de capacitación disponibles en algunas de las organizaciones nacionales que se enumeran en el Recurso E, en la parte final de este volumen.

Aunque los talleres mencionados proporcionan una valiosa oportunidad de capacitación, no es conveniente sobrevenderlos. Las restricciones de tiempo que se imponen en un formato de capacitación de una semana o menos, limitan su papel para la orientación de mediación, una introducción a un conocimiento substancioso, y al perfeccionamiento de las habilidades. No deben considerarse como currícula profesional extensos.

Un componente de seguimiento de estos talleres se requiere para ayudar a los asistentes a establecer sistemas de capacitación en servicio, supervisión de caso, o revisión con los coetáneos, de tal manera que las habilidades aprendidas en los talleres puedan aplicarse y perfeccionarse a través de la práctica supervisada. Escuchar una conferencia, leer este libro, o participar en un simulacro, no va a transformar en forma instantánea al mediador, ni aun a alguien que tenga considerables aptitudes. Dicha transformación deberá surgir a través de una combinación de entendimiento, observación, práctica y supervisión.

Una razón por la que los talleres, los seminarios y los institutos se ofrecen o tienen el respaldo de organizaciones, como la American Arbitration Associa-

tion (Asociación Estadounidense de Arbitraje), o la Academy of Family Mediators (Academia de Mediadores Familiares), y de expertos de capacitación privada sobre mediación, es debido a que llenan un vacío; existen muy pocos cursos académicos y currícula en la mediación. Las escuelas de derecho, y las escuelas para graduados en consultoría, trabajo social, educación, dirección, administración, enfermería, y otros campos de servicio humano, están comenzando a ofrecer cursos sobre resolución de conflictos. Hoy en día, se están desarrollando algunos currícula con la licenciatura o certificados en mediación o resolución de conflictos, en universidades respetadas, incluyendo la Catholic University of America, la University of Colorado, la University of Illinois, y la University of Maryland. Es indudable que otras instituciones seguirán esta tendencia.

El interés actual de la mediación puede estimular la creación de programas académicos conjuntos entre escuelas de derecho, y trabajo social y consultoria. Es probable que se unan al desarrollo de programas conjuntos previos como los que hay en el campo del derecho o de la planeación urbana, el derecho y el comercio, el derecho y la psicología, y el derecho y la criminología. Estos programas que conceden licenciaturas conjuntas, después de satisfacer los propósitos de promover organismos complementarios de conocimientos, el desarrollo de nueva investigación y su aplicación, la sensibilidad hacia nuevas necesidades e intereses, y la preparación de materiales de enseñanza, suelen ser reemplazados con ofrecimientos más ricos en los currícula regulares de cada una de las escuelas. Con frecuencia, se integran nuevos campos de especialización e individuales de estudio nuevamente a currícula más tradicionales después de satisfacer propósitos similares a los de los programas de licenciatura conjunta. Estudios sobre los negros, estudios sobre la mujer, y estudios sobre el ambiente, por ejemplo, en la actualidad forman parte de las ofertas de numerosos departamentos distintos o programas para graduados en algunas universidades, a pesar de que pueda haberse requerido el establecimiento de una concentración individual de cursos, antes de encontrar su sitio adecuado en otros currícula.

Se prevé que más escuelas de derecho y otros departamentos para graduados y estudiantes universitarios vana ofrecer cursos sobre los conceptos y las habilidades de la mediación. Esta tendencia puede desarrollarse de manera paralela a programas individuales de licenciatura o certificado en la resolución de conflictos. En otras palabras, veremos a algunos estudiantes incorporándose al desarrollo de una especialidad académica en la mediación, mientras que otros las estudian como parte integral de la administración pública, la psicología, el ramo empresarial, el derecho, la educación, o los campos de servicios humano. A medida que ésto ocurre, la mediación va a convertirse en un ramo con mayor credibilidad y más profesionales participarán en la oferta de servicios de mediación dentro de numerosos formatos y ambientes distintos. Este acontecimiento dará lugar a servicios de mediación mediante el incremento de los conocimientos interprofesionales, y referencias más eruditas, no sólo entre los prestadores de los servicios de mediación, sino también de otros profesionales.

Contenido educativo

Al examinar lo que es adecuado en instrucción y capacitación dentro de la mediación -ya sea para un individuo que desea convertirse en mediador, una institución que está diseñando un currículum de mediación o bien contendientes que evalúan la opción de un mediador-, por lo menos deben incluirse cinco temas: el entendimiento del conflicto, el procedimiento y las suposiciones de mediación, las habilidades de mediación, un conocimiento significativo, y la ética y las normas de la mediación.

Entendimiento del conflicto. La mediación constituye un enfoque holístico a la resolución de conflictos. Con el objeto de resolver conflictos sin la imposición de una autoridad externa, es importante que el mediador entienda la naturaleza del conflicto, cuál fue su origen, su dinámica, la forma en que se manifiesta en desavenencias particulares, y cómo puede manejarse y resolverse. (Estos temas se presentaron en el Capítulo 2). Aunque un medidor sin conocimiento sobre la naturaleza del conflicto puede ser capaz de contribuir a resolver algunas desavenencias, las oportunidades para resolver desavenencias de manera congruente y permanente se incrementan en forma notable si se tiene la posibilidad de colocar el conjunto en perspectiva.

Procedimiento y suposiciones de la mediación . La mediación es un método de resolución de conflictos que difiere de la resolución de adversario, la terapia, y otras alternativas que explicamos en el Capítulo 2. Para promover una resolución exitosa a través de la mediación, el mediador debe familiarizarse con las etapas básicas del proceso que explicamos en el Capítulo Tres, y las proposiciones básicas que cubrimos en el Capítulo 1. Aunque otros profesionales pueden definir las etapas de la mediación en forma diferente, el entendimiento de un enfoque etapa por etapa y el aprendizaje de la dinámica de la mediación, tanto desde el punto de vista cognoscitivo como experimental, son aspectos importantes de la instrucción en mediación.

El aprendizaje sobre la mediación comprende dos elementos: el primero, es el aspecto positivo de entender la función de la mediación, y cuáles son las necesidades que deben cubrirse en cada etapa. El segundo, es una disociación de hábitos y suposiciones, promovida por la profesión original del mediador. Este paso requiere un cambio en el mapa interno que nos orienta hacia nuestro destino filosófico. Por ejemplo, se ha señalado que el mapa filosófico de los abogados incluyen las suposiciones de que los contendientes son adversarios, y que las desavenencias se resuelven mediante la aplicación adecuada de reglas legales. Riskin (1982, pág. 44) se refiere a estas suposiciones como los "opuestos polares de aquellas que permanecen debajo de la superficie en la mediación: (1), que todas las partes pueden beneficiarse a través de una solución creativa con la cual cada uno está de acuerdo; (2) que la situación es única, y por lo tanto no debe regirse por cualquier principio general, a excepción del grado en que las partes lo acepten".

El mapa filosófico estandard del abogado para resolver un conflicto, haciendo énfasis en un panorama estrictamente racional, debe modificarse en favor de un mapa filosófico más adecuado para la mediación. De igual manera, el mapa filosófico del terapeuta que hace hincapié en el hallazgo y el tratamiento de las causas del conflicto, permitiendo que se sometan a consideración las decisiones individuales, debe integrarse a las decisiones conjuntas y la orientación de tarea que tiene la mediación.

Los científicos, los educadores, los prestadores de servicios de salud, los padres, y otros que desean convertirse en mediadores efectivos, deben aprender un nuevo mapa, con el objeto de alcanzar su destino. El mapa de mediación puede cubrir el mismo territorio que su mapa familiar, pero los pasos de la mediación tienen señales diferentes. Aceptar una orientación distinta y aprender nuevos procedimientos para la resolución de conflictos, representan el paso más importante en la instrucción de un mediador.

Habilidades de la mediación. El nivel y la mezcla de habilidades de quienes se están convirtiendo en mediadores, necesariamente va a variar, al igual que la pericia de los mediadores experimentados. La fuerza en una habilidad puede compensar la debilidad en otras, y no existe mediador que domine de manera uniforme todas las posibles herramientas de la mediación. Un profesional en salud mental que entra a la mediación puede contar con técnicas bien desarrolladas para abordar aspectos de ira, así como habilidades para escuchar, clínicamente perfeccionadas.

Un abogado que entra a la práctica de la mediación puede no haber desarrollado estas habilidades, pero debe tener una capacidad igualmente importante para aislar los problemas, poner a prueba la realidad, evaluar las necesidades, y orientar las negociaciones. Los educadores deben tener habilidades adecuadas para compartir información y generar motivaciones; los administradores tienen práctica para esclarecer, planear, y delinear presupuestos. Cada serie de experiencias y aptitudes trae consigo habilidades útiles para la mediación, junto con facultades no desarrolladas que también pueden ser útiles.

El componente de aumento de capacidades de la capacitación de mediación debe permitir flexibilidad, de manera que cada persona pueda concentrarse en el desarrollo de habilidades que no se habían reforzado en sus antecedentes y su trayectoria educativa, sea hombre o mujer. Un terapeuta experimentado no necesita reaprender habilidades en cuanto a escuchar activamente y parafrasear. Un abogado sabe la forma de plantear preguntas para obtener información y probar la información. Aunque un curriculum de mediación puede tener elementos comunes, independientemente de los antecedentes profesionales o la experiencia previa, la capacitación actual debe estar afinada para complementar las habilidades existentes. Según Riskin (1982, pág. 45), sugirió, una capacitación de mediación podría alimentar las facultades emocionales de un abogado, y desarrollar aún más las capacidades cognoscitivas de un terapeuta.

Aunque cada uno de nosotros tiene una ventaja inicial en ciertas habilidades, y algunos pueden tener una facilidad bien desarrollada para las habilidades de

mediación, dichas habilidades deben aplicarse en un paquete dinámico diferente para que la mediación sea exitosa. Un abogado de prestigio debe ser hábil para desarrollar afinidad y obtener la confianza de un cliente. Sin embargo, el mismo abogado puede verse obligado a aplicar dicha habilidad en forma diferente, al atender a dos o más partes con intereses conflictivos. Un clérigo adepto en ayudar a los demás a evaluar opciones y tomar decisiones, puede verse obligado a aplicar dichas habilidades de una manera menos moralista de lo que sería adecuado en un ambiente de consultoria pastoral. Para la mayoría de quienes se convierten en mediadores, la mediación requiere una combinación de aplicaciones nuevas para habilidades antiguas, y el dominio de competencia adicionales. Nuevamente, la capacitación que utiliza un enfoque de equipo interdisciplinario de manera natural reúne diferentes orientaciones y habilidades para el beneficio mutuo de cada participante de la capacitación.

Un grupo de mediadores experimentados proveniente de distintos antecedentes recibió la convocación de la Association of Family and Conciliation Courts en Diciembre de 1982, para considerar la instrucción y la capacitación adecuadas para mediadores. Este grupo, comprendía la siguiente lista revisada de habilidades y técnicas de mediación recomendada:

- Habilidades de escuchar
- Habilidades de creación de confianza y afinidad
- Habilidades de evaluación de intereses y necesidades
- Habilidades de opción de inventario
- Técnicas para tratar la ira
- Habilidades para facultar
- Habilidades de sensibilidad
- Habilidades para replanteamiento y reformulación
- Habilidades para poner a prueba la realidad
- Habilidades relativas a parafrasear
- Habilidades de negociación
- Habilidades para compartir información
- Técnicas para interrumpir un estancamiento
- Habilidades para permanecer neutral
- Técnicas de autoconciencia
- Habilidades para romper patrones y esterotipos
- Técnicas para incluir a otras partes
- Habilidades respecto a sentido del humor
- Habilidades para establecer metas
- Técnicas para entrevistas a niños
- Identificación de puntos para orden del día, y habilidades para establecer un orden
- Habilidades de planeación de estrategias
- Habilidades para diseñar planes temporales
- Técnicas de recompensa y afirmación

- Uso hábil de abogados y otros profesionales
- Técnicas para crear momentos de ímpetu
- Técnicas para celebrar reuniones
- Técnicas para equilibrar el poder
- Habilidades para identificar conflictos y analizar
- Habilidades para redactar acuerdos
- Habilidades para fomentar credibilidad
- Técnicas para desarrollar normas de procedimiento
- Técnicas para consultoria en casos de aflicción
- Técnicas para referencia

El mismo grupo elaboró una lista de los siguientes conceptos de mediación, entre otros, que es preciso aprender, como parte de la instrucción del mediador:

- Etapas de la negociación
- Naturaleza y papel del poder (de los contendientes y del mediador)
- Aceptación del fracaso y definición del éxito
- Parámetro de ética profesional
- Normas de la comunidad en cuanto a criterios razonables versus orden privado
- Formulación de presupuestos
- Responsabilidad hacia partes no representadas
- Negociación con base en intereses versus con base en posiciones
- Momentos oportunos (disminución de la oportunidad)
- Influencia de los grupos de decisión sobre las partes
- Duración de los acuerdos
- Negociación de distribución versus de integración
- Proceso de postmediación y seguimiento
- Rituales de acuerdo
- Definición de una comunicación efectiva

Todos seguimos la tendencia a hacer lo que mejor conocemos. Nuestro estilo de mediación depende del énfasis que damos a las habilidades y a los conocimientos con los cuales nos sentimos más cómodos. Un abogado difícilmente actuará en la mediación en forma exacta a como lo haría un terapeuta; es probable que un ministro no se comporte en la mediación en forma similar a un científico; y un maestro no va a utilizar estrategias de mediación idénticas a aquellas que utilizaría el funcionario de un sindicato. Los mediadores con cada uno de estos antecedentes pueden aprender y utilizar habilidades de diferentes maneras. Esta saludable diversidad también puede reflejarse en la estructura de los programas de capacitación e instrucción de la mediación.

Conocimientos significativos. Los mediadores tienden a especializarse en desavenencias que comprenden individuos, organizaciones o ambientes, relacio-

nados con sus áreas de interés, experiencia o conocimientos. Aunque las habilidades de mediación perfeccionadas pueden ser efectivas independientemente de los temas o los ambientes, estas habilidades con toda probabilidad van a dar como resultado acuerdos al combinarse con los conocimientos significativos respecto al tema en desavenencia, el ambiente de la organización en donde ocurra, y el grado de comodidad respecto al entorno único del conflicto.

Con el objeto de someter a mediación una desavenencia laboral, el mediador, además de las habilidades de resolución de conflictos debe tener una experiencia de conocimientos sobre leyes y reglamentos obrero/patronales, ciertos conocimientos sobre la organización y la dinámica de los sindicatos, y un entendimiento de la estructura y las preocupaciones administrativas, y un sentido de la relación entre gerencia y la unidad de negociación. Sería difícil someter a mediación una desavenencia educativa que comprendiera el caso de un estudiante con problemas de aprendizaje, sin conocer lo referente al curriculum, los patrones de desarrollo del niño, el problema especial del niño con dificultades de aprendizaje, los datos financieros del distrito escolar, y las leyes respecto a los programas de educación especial.

El grupo de mediadores que reunió la Association of Family and Conciliation Courts (Asociación de Tribunales de Familia y Conciliación), en Diciembre de 1982, también consideró los conceptos específicos y el conocimiento substancial que los mediadores deben poseer para ejercer una custodia infantil efectiva y la mediación de divorcio. La lista incluía, en una proporción de casi partes iguales, conceptos psicológicos, como la "intimidad negativa", y también el conocimiento legal sustancial, como "problemas tributarios". Por lo general, no es práctico y tal vez resulta innecesario que los mediadores reciban una capacitación cruzada como psicólogos clínicos, o abogados, o científicos, o edu-cadores, o cualquiera de las demás combinaciones que podrían postularse. No obstante, el mediador debe tener un conocimiento de trabajo respecto al área sustancial y a la dinámica interpersonal referente a la desavenencia, con el obje-to de ayudar a los participantes a identificar los problemas, desarrollar las op-ciones, y reconocer la necesidad de consulta con expertos o referencia a otros.

Un mediador sin preparación en una escuela de derecho puede tener los suficientes conocimientos acerca de aspectos tributarios, para reconocer cuándo existe un problema acerca del tratamiento a ganancias de capital o asignaciones de ingresos, sin que necesariamente tenga que aconsejar a las partes sobre la manera de disminuir cuanto sea posible las consecuencias impositivas o la estructura del acuerdo para establecer el trato impositivo más favorable. Un abogado-mediador puede aprender a reconocer y señalar la conducta generadora de tensiones o de aflicción, sin que por fuerza deba saber la forma de tratarla. Impartir la instrucción a mediadores para que reconozcan los indicios de numerosas áreas sustanciales distintas, y para que estén conscientes de lo que es posible lograr mediante dichas disciplinas diferentes, debe constituir una de las metas principales de capacitación de mediación. La conciencia de los problemas más importantes en la mediación, más que el nivel sobresaliente en la oferta de conse-

jo o tratamiento de la causa de la conducta, es el objeto de la preparación en la mediación.

La capacitación de mediación puede proporcionar ciertas habilidades identificadas con una terapeuta o un abogado, y cierto conocimiento sustancial de temas que con frecuencia se someten a mediación, como el divorcio, los problemas del ambiente, y las relaciones obrero/patronales.

Sin embargo, los mediadores deben estar prevenidos en cuanto a la seducción de pensar que pueden practicar en dichas áreas, más allá de lo que es necesario para ayudar a resolver la desavenencia inmediata en la mediación. Aprender los trucos del comercio, no significa que una persona conozca el comercio en sí. Conocer la forma de escuchar de una manera activa y parafrasear declaraciones de sentimiento, no quiere decir que se tenga una competencia profesional para abordar perturbaciones emocionales. De igual forma, conocer el tratamiento impositivo básico de la manutención del cónyuge, en comparación con la manutención de los hijos, no significa que una persona se convierta en planificador tributario. Es indispensable que el mediador sea precavido para no utilizar los conocimientos disciplinarios cruzados, fuera del contexto limitado de la mediación. El propósito más importante debe ser ayudar a los participantes para que desarrollen opciones, y sepan en qué momento buscar la ayuda de un experto.

Ética de la mediación y normas de práctica. Cualquier programa de capacitación que implique preparar personas para un servicio profesional, debe imbuir en ellas un entendimiento de las restricciones éticas y las normas mediante las cuales deben orientar su práctica. Incluir la ética y las normas en un curriculum de capacitación es un hecho que cumple con una obligación ante el público, y un compromiso hacia la incipiente profesionalización de la mediación.

Quienes llegan a la mediación, provienen de otras profesiones, traen sus propias tradiciones para lograr la justicia y la dignidad de la práctica. Dichas tradiciones sirven como un patrón que va a conformar sus nociones del comportamiento justo en la mediación. Sin embargo, dicho patrón no se aplica de manera perfecta a la mediación; requiere una nueva conformación, perfeccionamiento, e incluso un nuevo planteamiento. Quienes dan un enfoque a la práctica de la mediación, sin la experiencia o la capacitación de otra profesión, requieren una instrucción a la importancia de la auto-restricción, al tratar con aquellos que están sujetos a su poder de sugestión, o vulnerables a su posición de autoridad. Las normas de práctica proporcionan una expectativa compartida de competencia, y un enfoque justo, solamente cuando quienes prestan un servicio relacionado tienen cierta línea común de instrucción, capacitación, y entendimiento sobre dichas expectativas.

La mediación, como un servicio híbrido, no encaja de manera perfecta dentro de un estante convencional de normas profesionales, o códigos éticos existentes. Aunque los códigos existentes y las normas profesionales pueden ser informativos para establecer criterios para la práctica de la mediación, que van a contribuir a garantizar relaciones éticas y justas con los participantes y los colegas, la mediación constituye una tarea diferente, con una necesidad de contar con

su propio código ético y sus normas. Dichas normas se explican en el siguiente capítulo.

Sugerencia de lecturas

Dispute Resolution Training: State of the Art. C. Gold and R. Lyons (Eds.). Nueva York: American Arbitration Association, 1978.

Procedimientos seleccionados de una conferencia celebrada en Racine, Wisconsin, en 1977, sobre el tema de la capacitación de "interventores imparciales" para todos los tipos de desavenencias. Contiene ponencias sobre capacitación para la mediación de conflictos de la comunidad, laborales y comerciales, incluyendo la capacitación que se imparte para mediadores del Federal Conciliation Service (Servicio Federal de Conciliación).

"Legal Education and the Dispute Resolution System". A. Sacks. In A. Sacks and F. Sander (Eds.), *The Lawyer's Changing Role in Resolving Disputes.* Cambridge: Harvard Law School, 1982.

Presentación de un proyecto de trabajo del ex-Decano de la Harvard Law School (Escuela de Derecho de Harvard), en el cual dicha personalidad examina en forma crítica el curriculum de la escuela de leyes, sobre cómo se relaciona con la capacitación para resolución de desavenencias, y sugiere cambios.

"Training Mediators for Family Dispute Resolution". C. W. Moore. In J. A. Lemmon (Ed.), *Successful Techniques for Mediating Family Breakup.* Mediation Quarterly, no. 2. San Francisco: Jossey - Bass, 1983.

Una extensa discusión de la capacitación necesaria para proporcionar una mediación familiar efectiva.

10

Problemas éticos, profesionales y legales

Los propios elementos que hacen a la mediación tan atractiva, en comparación con el modelo de adversario, también crean peligros potenciales y plantean substanciales problemas profesionales, éticos y legales. La mediación se lleva a cabo en privado, con frecuencia sin la presencia de abogados. Dado que no está regida en forma rígida por reglas de procedimiento, leyes verdaderas, ni precedentes, se presenta la interrogante de si el proceso es justo y produce resultados equitativos. Debido a que la mediación representa una "alternativa" al sistema de adversario, carece de las verificaciones y balances precisos y perfeccionados, que constituyen el beneficio principal del proceso de adversario. El carácter deliberadamente "alegal" de la mediación, crea un riesgo constante de dominio ejercido por la parte con mayores conocimientos, poder, o menor contenido emocional.

Debido a que la mediación constituye una práctica nueva que rebasa los límites profesionales tradicionales, y reconoce los aspectos legales, emocionales y técnicos de los conflictos, existen preocupaciones acerca de la coopèración interdisciplinaria, las luchas por territorio, y las aseveraciones de dominio profesional a través de las exigencias de derecho, experiencia y la pericia. Las épocas económicas difíciles pueden agregar practicantes marginales provenientes de muchos campos de lo que se considera una industria en crecimiento. En la actualidad, se están externando aspectos referentes a normas, ética, certificación y licenciamiento, y están surgiendo a la superficie problemas delicados sobre sigilo y responsabilidad. Ahora examinemos estos problemas importantes.

Justicia

Existen preocupaciones legítimas en cuanto a que la mediación puede no ser un proceso justo para algunos participantes, y que su uso difundido puede obstacu-

lizar la imparcialidad. Estas preocupaciones merecen consideración, y los mediadores deben estar preparados para enfrentarla. Intentaremos definir las preocupaciones y responder a ellas.

Las tradiciones de adversarios y el litigio proporcionan una estructura para resolver desavenencias dentro de un conjunto determinado de procedimientos, que será sometido a prueba y será perfeccionado para alcanzar la imparcialidad. La mediación, como alternativa al sistema de adversario, está menos limitada por reglas de procedimiento, derecho substantivo, y precedente. Carece de las verificaciones y balances precisas y perfeccionadas, que constituye el principal beneficio del propósito de adversario. Aunque algunos acuerdos sometidos a mediación, como son los acuerdos maritales, requieren aprobación de los tribunales, éste no es el caso de la mayoría. Incluso los convenios maritales tienen una mínima probabilidad de estar sometidos a escrutinio judicial en detalle, debido a su naturaleza consensual. Los convenios privados que requieren la intervención posterior de un tribunal para su cumplimiento, podrían estar sometidos a revisión judicial en ese momento, pero la norma de revisión, por lo general establece la búsqueda de "falta de escrúpulos".

Los tribunales, en forma correcta, se muestran renuentes a hacer a un lado o reformar acuerdos privados y contratos, de tal manera que la norma referente a la falta de escrúpulos proporciona la liberación solamente de las estipulaciones más opresivas o notablemente injustas. La naturaleza privada de la mayoría de los trámites de mediación también impide cualquier punto de vista público significativo del proceso o de evaluación del resultado, a menos que posteriormente pueda surgir un problema de dimensiones públicas.

Estas preocupaciones sobre la imparcialidad, aunque son serias, rodean la característica dominante y el valor de compensación que tiene la mediación; constituye un proceso consensual que procura resoluciones autodeterminadas. La mediación, contrariamente al litigio, puede reconocer la colisión de las normas "legales, con las normas orientadas a las personas". Estas normas o principios personales, aunque no son legalmente válidos en el tribunal, pueden ser importantes para que los participantes alcancen un convenio justo, dentro del contexto de los problemas y las características de su desavenencia única. Intercalar estas normas de choque puede dar como resultado un convenio con no menos princi - pios para los contendientes de lo que se derivaría de un resultado de litigio, decidido solamente conforme a normas o principios legales aceptados. Por ejemplo, es posible intercalar una norma personal que considera importante la culpa para el resultado financiero del divorcio, en la mediación, a pesar de que este principio ya no es legalmente pertinente en los tribunales de nuestros estados. Si resulta pertinente al intercalar los principios personales de las partes, sabiendo que la culpa no va a ser tomada en cuenta en el tribunal, ¿podría decirse que el convenio resultante contiene menos principios, o es injusto? Supongamos que dos empresarios cristianos tienen una desavenencia respecto a las multas que deben pagar por un embarque de mercancía, no efectuado a tiempo. ¿Está el cálculo de la multa excluyendo el día de descanso al considerar el número de

días de retraso, de una manera injusta, debido a que un tribunal no haría el cálculo de la misma manera? Incluir estos principios no legales constituye una de las propias ventajas del orden privado que puede hacer un convenio más aceptable y duradero para las partes en desavenencia (Mnookin & Kornhauser, 1979). La mediación, en contraste con el litigio, permite la consideración de un mayor universo de normas y principios, y es más flexible que los procesos en tribunal (Gulliver, 1979). El papel y la evaluación de las normas en la resolución de desavenencias está lejos de ser un simple asunto de comparar cuantitativamente los resultados del tribunal, con aquellos de las formas alternativas de la resolución de desavenencias.

La preocupación expresada acerca de los aspectos de justicia de los convenios de mediación, tienden a comparar la mediación con una noción de índole romántica sobre la justicia formal. Al considerar si los convenios obtenidos por mediación van a ser justos e imparciales, debemos preguntar, ¿en comparación con qué? El enfoque de adversario a la resolución de desavenencias no requiere que las partes estén representadas por abogados, y en muchos casos, no lo están. Asimismo, no impone a un mediador o una "audiencia" cuando se utiliza la negociación privada para resolver una desavenencia. Es necesario recordar que aproximadamente el 90 por ciento de todos los casos archivados en tribunales se negocian hasta llegar a un acuerdo, antes de entablar un juicio. Muchos de los casos restantes se declaran en rebeldía, debido a la ignorancia del demandado, o a la falta de recursos para preparar una defensa.

El aspecto de justicia en el resultado de una desavenencia debe plantearse de manera igual a todas las formas de resolución de desavenencias, incluyendo los acuerdos mediante negociación y el litigio. Numerosas desavenencias resueltas fuera de la mediación son resultado de un poder de negociación desigual, debido a los distintos niveles de experiencia, los patrones de dominio, las diferentes propensiones hacia el rechazo de riesgos, las mayores necesidades emocionales de un contendiente, o los obstáculos psicológicos en la ruta de la conciliación. En caso de que el asunto continúe hacia un litigio, los mismos puntos pueden desviar la justicia del resultado en el tribunal, como en la fase de negociación; y además, pueden existir recursos desiguales al asumir los costos de litigio, diferentes niveles de sofisticación a elegir los mejores abogados, y simplemente suerte en cuanto a cuál juez es asignado para tomar la decisión. Estos comentarios no tienen el propósito de ser meras críticas a nuestros sistemas de adversario o judiciales; ningún mecanismo de resolución de desavenencias se aparta de los problemas relativos a los resultados justos, ni ninguna de las alternativas es la mejor para cada desavenencia.

Existen diversas protecciones en relación con la justicia de los resultados de mediación. La principal protección es la presencia de un mediador hábil y razonable; una tercera parte del discernimiento para ayudar a los contendientes a que evalúen sus posiciones relativas, de tal manera que puedan tomar decisiones con base en la razón, que les parezcan justas después de considerar todos los factores pertinentes. El mediador actúa como un freno, aunque no necesaria-

mente como una garantía, en contra de la intimidación o el engaño. El mediador también actúa como un agente de la realidad para ayudar a las partes a sondear si sus posiciones son realistas, y qué efectos prácticos van a derivarse de su elección de resultados. El mediador, a pesar de ser imparcial en lo que se refiere a los participantes, tiene la responsabilidad de fomentar las actitudes razonables; en especial dado que los resultados de un conflicto pueden afectar a otras partes, como el público o los hijos del divorcio. Existe una diferencia entre no ser parcial, y ser indiferente.

Para algunos, la mediación significa solamente un proceso de compromiso, en el cual se insiste a cada participante que avance hacia una posición central. Los mediadores deben reconocer que las exigencias y las expectativas que dividen a algunos contendientes son tan descabelladas o productivas, de daños o males, ya sea de propósito, ceguera emocional o codicia, que no debe hacerse compromiso alguno hacia su realización.

Aunque la mayoría de las posiciones está sujeta a compromiso razonable, algunas cosas no pueden y no deben comprometerse. El mediador está ahí para facilitar el reconocimiento de sus posibilidades, y no para esconderse detrás de la rúbrica simplista de que todas las posiciones pueden comprometerse. El papel del mediador es orientar el proceso de la resolución y el manejo de conflictos, y no ser un mago que haga desaparecer los conflictos y origine un acuerdo en cada caso.

La segunda verificación sobre la justicia de un acuerdo como resultado de la mediación está comprendida en la etapa a la que hemos denominado revisión y proceso legal (Véase el Capítulo 3). La revisión legal independiente constituye una necesidad en los acuerdos de divorcio, los contratos laborales, los problemas del ambiente, y otras desavenencias complejas y orientadas a aspectos legales. Los abogados que realizan la revisión actúan como verificadores para cerciorarse de que todos los puntos necesarios se han sometido a la consideración de los participantes, y de que el acuerdo propuesto enuncia de manera precisa su entendimiento. Estos abogados que realizan la revisión pueden informar a los participantes de manera individual acerca de otras alternativas a los términos sugeridos, y si los puntos de acuerdo entran en las normas legales aceptables. Dichas normas con frecuencia se presentan en el contexto de la gama probable de decisiones de tribunal, cuando no se alcanza un acuerdo. La probabilidad de un resultado de tribunal diferente al acuerdo propuesto, debe ponderarse a continuación en relación con los costos en tiempo, dinero, y tensión emocional que pueden derivarse de una mayor negociación, medición o litigio. El propósito básico de esta revisión legal independiente, es determinar si el acuerdo es "lo suficientemente justo" para que no exista un retroceso a la etapa de redacción, y si todos los puntos necesarios quedaron cubiertos.

Todos los acuerdos derivados de la mediación, incluso cuando no se revisan desde el aspecto legal, deben someterse a un proceso, de manera que permitan una doble verificación, una segunda opinión, o por lo menos el paso del tiempo, con el objeto de ayudar a evitar decisiones precipitadas o bajo presión. Este proceso

puede comprender consultas con amigos, asesores, comitentes, o superiores. Puede abarcar la puesta en práctica en un juicio, el registro, o, en algunos casos, la revisión judicial.

Una tercera verificación en relación con el resultado de mediación injusto, es que la mediación, como proceso cooperativo, sirve como modelo para la resolución de conflictos futuros, y el ajuste entre los participantes. Es mucho más probable que los participantes se encuentren en una situación de mediación para revisar y analizar un acuerdo injusto en nuestro proceso de mediación de siete etapas (Capítulo 3), sugerimos que los mediadores estén disponibles y alienten la revisión periódica y, cuando resulte adecuado, la revisión del acuerdo. La mayoría de los acuerdos de mediación por escrito estipula que, si los participantes tuvieran cualquier desavenencia futura en relación con los términos del acuerdo, o si se vieran en la incapacidad para llegar a un acuerdo acerca de la revisión en caso de que cambien las circunstancias, recurrirán a la mediación. En contraste, el proceso de adversario tiende a exacerbar las hostilidades y a dificultar la cooperación futura. Es particularmente improbable que la orden o el juicio del tribunal sufran modificaciones por estipulaciones posteriores. La doctrina legal de *res judicata*, a excepción de los casos de custodia infantil y de aquellos de manutención doméstica, evitan las demandas para modificación de juicios previos. Incluso en los casos de manutención y de custodia de los hijos, se imponen reglas que requieren un cambio substancial de circunstancias, antes de reconsiderar el asunto.

Se expresa la preocupación de que la mediación para crear un sistema de justicia "de dos pistas". La resolución de desavenencias informal debe estar disponible para personas de escasos recursos, y aquéllas con quejas menores y desavenencias poco importantes; la justicia, de acuerdo con la ley y con las protecciones de procedimientos, se reserva para las personas acaudaladas.* Es irónico que la preocupación opuesta también se nivela en cuanto a que la mediación se convierta en un procedimiento cada vez más costoso, impidiendo su uso en los casos de personas de escasos recursos, y relegando a éstas a procesos tradicionales de resolución de desavenencias. Posiblemente, aquellos que temen que la mediación puede atribuirse falsamente a las personas de escasos recursos como un substituto de litigio, se están centrando en los programas públicos de mediación, mientras que quienes temen que los pobres estén excluidos de la mediación, por aspectos económicos, están recibiendo a estos grupos en cuestión, a mediación privada sujeta a honorarios por cada servicio.

Estas preocupaciones respecto a que la mediación sólo va a estar disponible para los ricos, o que la disponibilidad de los programas públicos de mediación puedan impedir el acceso a los tribunales a los menos acaudalados, también adjudica matices románticos al litigio y pasa por alto la realidad. La realidad es que los pobres nunca han tenido el acceso igual a los tribunales; el alto costo actual de

* Por disposición constitucional, en México, la justicia es gratuita, quedando prohibidos los costos judiciales (Art. 17). Existen, además, defensores de oficio.

los procedimientos legales, aunado a los inmoderados retrasos de las causas por juzgar en los tribunales, ha limitado de manera efectiva la opción del litigio, reservándola a los adinerados. Es interesante que las empresas gigantescas no están más felices con los gastos y las demoras en los procedimientos de los tribunales que otras de ellas, y numerosas corporaciones y fuertes usuarios de los tribunales se han unido a la búsqueda de alternativas al litigio, cuando desean resolver desavenencias entre ellos (*Alternatives*, 1983).

Indudablemente, existe la preocupación de que la mediación privada con base en honorarios por servicio, no esté disponible para los grupos de escasos recursos. No obstante, esta preocupación no debe limitarse a la mediación, sino a todas las formas civiles de resolución de desavenencias. El hecho de que los pobres no puedan darse el lujo de cubrir los costos de los mediadores privados debe ser una preocupación paralela a aquélla de que los pobres no pueden cubrir los costos de abogados, terapeutas, y otros profesionales privados, que podrían tener la capacidad de ayudarles con sus conflictos. Resulta más fácil criticar a la mediación, que eliminar la pobreza o idear mecanismos extensos para proporcionar un acceso más equitativo a servicios profesionales. Con toda seguridad, la mediación puede proporcionar una forma más efectiva en costos de subsidiar los servicios de resolución de desavenencias para los pobres, satisfaciendo, al mismo tiempo, a los más acaudalados como alternativa superior a otros mecanismos de resolución de desavenencias.

Normas de práctica y limitaciones éticas

A medida que la mediación lucha por convertirse en una profesión, se incrementa la importancia de desarrollar normas para establecer prácticas aceptables mínimas, y formular límites éticos referentes a la conducta inadecuada de un mediador. La aceptación pública y profesional del papel de la mediación será mayor, una vez que las normas de la práctica de la mediación se desarrollen y se den a conocer.

Diferenciación entre normas y ética. Por conveniencia, separamos las normas de práctica de las limitaciones éticas. La diferenciación entre normas y ética puede ser sólo académica, pero resulta útil para nuestro análisis. Por lo general, un código ético se impone a los miembros de un grupo profesional a través de su organización dirigente, o como una condición de licenciamiento o certificación. Es probable que existan normas profesionales fuera de un código ético, o, en su ausencia quienes ejercen pueden procurarlas, o bien, el público buscarlas y los tribunales también como una serie de expectativas o prácticas comunes para el servicio ofrecido. Las normas protegen a quienes reciben este servicio en lo que se refiere a cualquier daño, y garantizan la integridad del proceso. La observación de las normas de manera competente también debe proteger al profesional de responsabilidades legales mediante la aclaración de los límites de "cuidado razonable", dado que los tribunales utilizan ese término. El enfoque que usamos para nuestra explicación de las limitaciones éticas, es el de "lo que no se debe

hacer", que imponen los códigos existentes y los reglamentos para otras profesiones, que, o forman parte de los antecedentes del mediador, o se relacionan con aspectos de la práctica de la mediación. Consideramos que las normas son un enunciado positivo de lo que se espera, moral o socialmente, del proceso de mediación, y de los mediadores.

Limitaciones éticas. La mediación, según explicamos antes, constituye un servicio híbrido que absorbe practicantes de diferentes antecedentes y profesiones. Abogados, psiquiatras, psicólogos, trabajadores sociales, consejeros, enfermeras, árbitros; en general, cuentan con códigos éticos para orientar sus respecti-vas prácticas. El código de los abogados en cuanto a responsabilidad profesional, se basa en procedimientos de adversario y en requisitos de que el abogado represente sólo a una de las partes. La ética de los médicos está vinculada con diagnósticos de enfermedad y tratamiento. Los códigos de los diversos profesionales de salud mental, se basa en la orientación de servicio de evaluación y terapia. El código de ética de la American Arbitration Association (Asociación de Arbitraje de los Estados Unidos) para árbitros, tienen como fundamento la justicia de procedimientos y la toma de decisiones del árbitro. Aun no se ha determinado qué partes, si es que existen, de esos códigos individuales, se aplican a la práctica de la mediación, que difiere de las prácticas tradicionales de cada profesión, hasta cierto punto. Cada conjunto de códigos contiene un enunciado acerca de los papeles sociales e institucionales, y las expectativas de la práctica profesional a la cual se dirige. Dichos papeles y expectativas no siempre encajan en el ambiente de la mediación.

Los códigos para cada profesión, y sus interpretaciones oficiales sirven como indicios para los mediadores de dichas profesiones. Cuando se aplican a otras prácticas profesionales, estos códigos únicamente puede proporcionar una señal de advertencia sobre los procedimientos en que un mediador puede cometer errores, y los puntos que representan un peligro. No proporcionan protocolos detallados para la mediación. Los códigos profesionales existentes transferidos a la mediación, no aportan gran criterio respecto a lo que se espera al informar a los mediadores lo que deben evitar.

Los abogados constituyen el grupo profesional más activo que ha planteado interrogantes éticos acerca de la mediación. Los abogados consideran que la resolución de desavenencias es un asunto de abogados. Han observado que numerosos conflictos sometidos a mediación tienen un contexto legal, así como un aspecto emocional o técnico. Los abogados, en su propósito de preservar el sistema de adversario, y salvaguardar las verificaciones complejas y los balances en los que éste descansa, han intentado imponer restricciones, tanto sobre los abogados como los no abogados que ofrecen servicios de mediación.

Acontecimientos como el divorcio, la creación de una sociedad, la preparación de un testamento, la redacción de documentos sobre bienes raíces, e innumerables aspectos adicionales entre las personas, suelen crear intereses conflictivos. La mayoría de las transacciones comprenden intereses adversos así como

complementarios. El proceso de enfrentar estos acontecimientos no necesariamente es de adversario.

Un proceso de adversario tiende a hacer énfasis a intereses conflictivos, a expensas de intereses complementarios o conjuntos. Un proceso cooperativo tiende a hacer hincapié en los intereses complementarios, al mismo tiempo que hace a un lado los intereses conflictivos. Ambos enfoques presentan riesgos éticos, para los abogados y para otros que actúan como mediadores. Estos riesgos pueden disminuirse enormemente mediante la identificación de los intereses en conflicto, manejándolos a través de mediación y posteriormente insistiendo en una revisión independiente fuera del proceso de mediación antes de haber concluido el acuerdo.

Restricciones sobre los abogados

Opiniones del Colegio. El colegio se preocupa de que los abogados no se confundan con el *Código Modelo de Responsabilidad Profesional* de la American Bar Association (Asociación del Colegio de Estados Unidos), (1969), particularmente el canon 5. Este canon, que prohíbe la representación de intereses conflictivos, presupone la función de los abogados en una forma de adversario. El ejercicio de la profesión de abogado en una modalidad de no adversario, aparece solamente de manera ocasional en este código. El modelo de adversario estrecho del código en cuanto al papel de un abogado, niega la realidad de que numerosos abogados principalmente aconsejan a clientes en formas no relacionadas con conflictos legales, tribunales o litigio. Los abogados suelen aconsejar y orientar a los clientes en el contexto de la planeación para aumentar al máximo las ganancias y eludir las desavenencias.

Existe tensión entre las normas de adversario del Código Modelo y la percepción popular de que los abogados exacerban los conflictos, por su fijación de adversario. Los comités de ética del Colegio, en Boston, Oregon, Maryland, Virginia, Connecticut, y la Ciudad de Nueva York, emitieron cautelosos reglamentos de responsabilidad profesional que han permitido la mediación, ejercida por abogados, bajo condiciones circunscritas. Cada una de estas opiniones se basó en cuestiones que conciernen a la mediación de divorcio.

Los comités de ética de estados, en Minnesota, Washington, Wisconsin y New Hampshire, son más cuidadosos, si no es que prohibitivos, acerca de que los abogados actúen como mediadores, aunque cada una de esas opiniones puede revisarse para indicar que algunos enfoques de mediación pueden proporcionar protecciones éticas adecuadas.

El mensaje que surge de la opinión ética en jurisdicciones que permiten que los abogados actúen como mediadores,o aconsejen a los participantes antes de que se concluya un acuerdo de mediación, es que los participantes deben estar conscientes del papel limitado del abogado, y de los riesgos de la mediación. Los participantes de la mediación deben entender de manera explícita, que un abogado que ofrece mediación no puede hacer progresos en los intereses de una de las partes por encima de los intereses de la otra, y puede dar solamente asesoría

legal no parcial a cada una de las partes, en presencia de la otra. Es necesario explicar que el papel del abogado depende de la revelación completa de todos los hechos pertinentes, explicados por los participantes, y de que, en un caso de divorcio sin revelación completa de los hechos, el acuerdo puede hacerse a un lado en el tribunal, por insistencia de la otra parte. Es importante insistir a los participantes que obtengan una revisión independiente del convenio, y que deben estar conscientes desde el principio, de que el abogado no puede representar a alguno o a todos ellos en ningún trámite que se relacione con el conflicto, o en ninguna capacidad postérior.

Reglas de un modelo nuevo de conducta profesional. Las reglas éticas a las que acabamos de referirnos se basan en adaptaciones de los estados, e interpretaciones del *Código Modelo de Responsabilidad Profesional.* La American Bar Association (Asociación del Colegio Estadounidense) (ABA), aprobó el código en 1969, y actualmente sirve como norma ética para los abogados en la mayoría de los estados, aunque el Colegio de cada estado tiene la libertad de escribir su propio código,o adoptar modificaciones. La ABA Commission on Evaluation of Professional Standards (Comisión de la ABA sobre Evaluación de Normas Profesionales) (que popularmente se conoce como la "Comisión Kutak" en honor de su fallecido presidente), emitió un nuevo código modelo de ética que, después de años de debate, fue aprobado por la ABA en Agosto de 1983. Las nuevas Reglas Modelo de Conducta Profesional, a diferencia del código anterior, reconocen la función diferente de un abogado como "consejero" y como "abogado". La regla 2, actualmente divide la función de consejero del abogado en tres partes: "asesor", "intermediario", y "evaluación para el uso de terceras personas". El papel de asesor se describe como la asesoría a un solo cliente, aunque los comentarios y notas que acompañan a las reglas propuestas aparentemente no evitan la asesoría a una familia, o la función de dar asesoría a múltiples partes. Algunos abogados que actúan como mediadores se consideran asesores para todos los participantes, en lugar de representarlos legalmente. La mediación, si se define como la actividad de dar asesoría comúnmente a clientes en lugar de representarlos, podrían permitirse dentro de la esfera de acción de la regla propuesta en relación con el abogado como asesor.

Sin embargo, atender a múltiples clientes como intermediario constituye un tema que se trata por separado en las nuevas reglas modelo. La regla 2.2, "Intermediario", sección (a), establece las siguientes condiciones requeridas antes de que un abogado pueda actuar como intermediario:

1. El abogado consulta a cada cliente en lo que se refiere a las consecuencias de la representación común, incluyendo las ventajas y los riesgos implícitos, y el efecto en los privilegios de abogado/cliente y obtiene el consentimiento de cada cliente para la representación común.
2. El abogado piensa razonablemente que el asunto puede resolverse con base en términos compatibles con los intereses máximos de

los clientes, que cada cliente tendrá la capacidad para tomar decisiones sobre información adecuada respecto al tema, y que existe poco riesgo de perjuicio material para los intereses de cualquiera de los clientes, en caso de que la resolución que se procura no tenga éxito.

3. El abogado piensa razonablemente que la representación puede emprenderse de manera imparcial, y sin el efecto impropio de otras responsabilidades que el abogado tiene hacia cualquiera de los clientes.

La sección 2.2 (b), asimismo requiere que el abogado actué como intermediario entre los clientes, para "consultar con cada cliente acerca de las decisiones a tomar, y las consideraciones pertinentes para tomarlas, de tal manera que cada cliente pueda tomar las decisiones con base en la información adecuada".

El comentario de la comisión, sobre la Regla 2.2, enuncia que un abogado actúa como intermediario, cuando "representa" a todas las partes en la búsqueda de establecer o ajustar una relación "entre clientes", con base amigable y mutuamente ventajosa. Presenta una lista como ejemplo de "mediación de una desavenencia entre clientes" como conjunto con otros ejemplos incluyendo la ayuda para organizar un negocio entre dos partes, elaborar la reorganización financiera de una empresa, y otras formas de "representación común". El comentario, declara "la regla no se aplica a un abogado que actúa como ...mediador entre las partes que no son clientes del abogado, incluso cuando éste ha sido nombrado con la concurrencia de las partes. Al desempeñar este papel, el abogado puede estar sujeto a (otros) códigos aplicables de ética".

Esta nueva regla, y el comentario correspondiente, distinguen entre atender como un intermediario entre clientes, y presentar servicios, como mediador entre aquellos que no son clientes. La ABA aparentemente reconoce en el modelo reglas en las que no directamente rige la actuación de los abogados como mediadores, entre aquellos que no están representados por el abogado-mediador, como cliente. La palabra clave *clientes* se utiliza para desencadenar la aplicabilidad de las reglas del modelo. No obstante, no queda clara cuando un abogado representa a participantes en mediación, de tal manera que éstos se convierten en clientes, y en los casos en que los participantes pueden buscar la ayuda del abogado como mediador, pero nunca llegan a ser clientes.

Supuestamente, un abogado que actúa como mediador fuera de las instalaciones de la ley, no da asesoría u opiniones legales, y no redactan un acuerdo, no está actuando en capacidad legal alguna, y por lo tanto no está regido por el código para abogados. Sin embargo, éste sería un caso raro. Es más frecuente que el abogado ofrezca asesoría legal imparcial, o explique la ley a los participantes, ¿Entonces el abogado-mediador (representa) a los participantes como "clientes"?

Las opiniones en Boston, la Ciudad de Nueva York y Connecticut, que permiten la mediación de abogados, define al abogado-mediador como quien no representa a ninguna de las partes, aunque estas opiniones preven y permiten al abogado que de asesoría legal imparcial, en presencia de los participantes. Una opinión similar en Oregon, que permite la mediación imparcial del abogado,

aunque definiendo el papel del mediador como de "representación" para todos los participantes, de la impresión de ser un accidente semántico. Las opiniones de los colegios en los estados, que prohíben a los abogados prestar sus servicios como mediadores, parecen suponer que un abogado-mediador debe representar a todos los participantes, como una forma de "representación común". Es probable que la adopción de nuevas reglas modelo de ABA en estos estados requiera un planteamiento de las opiniones prohibitivas de sus colegios.

Restricciones en los equipos de co-mediación. Es sorprendente que los clínicos que hacen equipo con los abogados, en parte eviten el ir más allá del campo de pericia del abogado, sea hombre o mujer, parezcan presentar problemas más éticos, que si el profesional actuara por sí mismo. Una opinión de la Oregon Bar Association (Asociación del Colegio de Oregon) (1980). Indica que un abogado puede ofrecer cautelosamente sólo servicios de mediación sin enredarse en restricciones éticas. No obstante, cuando el mismo abogado hace equipo con un profesional de salud mental, se presentan graves preocupaciones acerca de posibles violaciones del canon 3, que requiere que un abogado ayude en la prevención de la práctica legal no autorizada, y prohíbe al abogado que practique en sociedad o con honorarios divididos con un profesional no abogado. Sin duda parece extraño que las restricciones del canon 3 impidan el uso de equipos interdisciplinarios, dado que uno de los propios propósitos del enfoque de equipo, es evitar la "práctica no autorizada". Asimismo, existen problemas potenciales del canon 2, en cuanto a la solicitud y el uso de un nombre comercial cuando el abogado participa en un centro o clínica de mediación de divorcio. Por lo general, estos problemas pueden evitarse mediante la cuidadosa estructuración de la práctica, y la sensibilidad en cuanto a las preocupaciones legítimas del colegio, como en el caso de Oregon.

Restricciones a los no abogados. Un consejero, psicólogo, u otro profesional no abogado que preste servicios como mediador de divorcios, no están regidos por el código de abogados de la ética profesional. Sin embargo, si el mediador es miembro de otra disciplina profesional, deberá observar el código de ética de esa profesión. Dichas normas no están codificadas con tanto detalle como las de los abogados, en donde abundan los códigos y las reglas, y proporcionan menos respuestas a los problemas éticos únicos que presenta la mediación familiar. ¿Puede un terapeuta actuar como mediador, antes o después de proporcionar servicios a una o ambas partes, como terapeuta? ¿Puede un mediador empleado por una agencia o tribunal cumplir éticamente con el requisito de una agencia o tribunal, de que el mediador ofrezca una recomendación para una resolución impuesta si los participantes no llegan a un acuerdo? ¿Puede un mediador privado hacer publicidad a sus servicios de mediación junto con otros servicios? ¿Cuál es la responsabilidad ética de un mediador no abogado respecto a saber si un acuerdo propuesto puede hacerse cumplir de manera legal?

Al ofrecer la mediación, los no abogados corren el riesgo de comprometerse en una práctica no autorizada de la ley, por lo tanto sometiéndose a cargos por falta menor, o desacato. El problema más importante en las investigaciones de la práctica no autorizada, es si el no abogado se ha comprometido en actividades que propiamente constituyen la práctica de la ley. Los casos proporcionan poca orientación sobre lo que considera como práctica de la ley en esta área.

Los profesionales de salud mental que ofrecen mediación, podrían arguir que cualquier asesoría legal que proporcionan, y cualquier acuerdo que ellos ayudan a redactar en la mediación, son únicamente "incidentales o necesarios para la práctica de su propia profesión, y que, por lo tanto, caen fuera de la prohibición de la práctica legal no autorizada. Esta justificación ha permitido a las compañías de seguros de título que expidan documentos legales relacionados con traspasos, que los corredores de bienes raíces llenen machotes de documentos como parte de las transacciones de propiedades, y que los contadores aconsejen a sus clientes sobre aspectos fiscales.

En general, se ha afirmado que la oferta de venta de un estuche preparado para divorcio, contenga formas, explicaciones para el uso de las formas, e información respecto a la ley de divorcio pertinente, usualmente redactada por un abogado, y que estos procedimientos no están prohibidos. Sin embargo, los tribunales de algunos estados se han pronunciado por lo contrario. También se ha afirmado que proporcionar servicios de un escribano, es decir, llenar los espacios en blanco según solicitan las parejas que se están divorciando, sin ofrecer una asesoría legal individualizada-, no constituye una práctica prohibida de la ley. Por otra parte, cuando los no abogados ofrecen entrevistas, explicaciones, asesoría, ayuda para seleccionar la forma adecuada, y otro tipo de asistencia a las parejas que se divorcian, los servicios constituyen la práctica no autorizada de la ley, que se puede prohibir o castigar. En la mediación de divorcio, los no abogados deben ser particularmente cuidadosos al preparar convenios de conciliación marital extensos. La redacción de dichos documentos para someterlos a un tribunal que los apruebe, tradicionalmente ha sido trabajo de los abogados y puede ser muy técnico. Para evitar cargos respecto a la práctica de la ley, un no abogado debe aconsejar claramente a cada participante que busque la revisión del acuerdo por parte de un abogado, antes de firmarlo y que el acuerdo no de a entender que está en su forma definitiva. La naturaleza no legal del documento debe indicarse, colocando una etiqueta que diga "plan de mediación", o "memorándum del acuerdo".

Los abogados se muestran renuentes a hacer cualquier cosa que pueda parecer como una promoción de la práctica no autorizada de la ley. En la opinión de 1962, por ejemplo, Los Angeles Country Bar (Colegio del Condado de Los Angeles), estableció que un abogado no podía adherirse a un servicio de consejo familiar, para proporcionar asesoría legal a los clientes de la organización. El comité advertía que el abogado podría estar promoviendo la práctica de la ley no autorizada en la prestación de servicios de consejeros matrimoniales que proporcionaban asesoría a clientes, con referencia a las leyes que se relacionan con las relaciones familiares.

La asociaciones del colegio, posiblemente sensibles al cargo de que sus esfuerzos de política están motivados más por la protección económica de los abogados, que por la preocupación del bienestar público, han emitido pocas opiniones —formales sobre el tema, no han favorecido las demandas hacia mediadores no abogados. Es probable que surjan más opiniones y cargos del colegio, a medida que la práctica de la mediación de no abogados aumente. La North Carolina State Bar Association (Asociación del Colegio del Estado de Carolina del Norte) (1980), a través de su Unauthorized Practice of Law Committee (de la práctica legal no autorizada), estableció que una organización no lucrativa que ofrece servicios de mediación de divorcio, pidiendo a las parejas participantes que firmarán un acuerdo mediante el que se les solicitaría someter la desavenencias no resueltas a arbitraje obligatorio, estaría comprometiéndose en la práctica de la ley no autorizada. El New York City Bar Committee (Comité del Colegio de la Ciudad de Nueva York) (1980), al aprobar un programa de mediación emprendido por una organización de salud mental no lucrativa, supuso qué seglares podrían llevar a cabo actividades de mediación de divorcio, sin ejercer juicio legal profesional, y sin comprometerse en la práctica de la ley no autorizada. Sin embargo, el comité llegó a la conclusión de que estaba fuera de jurisdicción la decisión de si los profesionales de salud mental en el programa de mediación de divorcio propuesto, estarían comprometiéndose en la práctica de la ley autorizada.

Los mediadores no abogados con una pericia única en relación con el tema de desavenencia, los aspectos emocionales del conflicto, o el proceso de resolución de desavenencia, aparentemente presentan fuertes argumentos para quebrantar las restricciones de la práctica legal no autorizada. La mediación es indudablemente un servicio distinto del que tradicionalmente ofrecen los abogados. La información legal constituye sólo un componente incidental de la mayor tarea de la mediación que es ayudar a resolver conflictos. La mediación puede no ser menos costosa, en cuanto a honorarios profesionales, y no siempre se ofrece como una alternativa para evitar los costos de la asesoría legal. Si se observa como un servicio distinto y valioso en su propio derecho, y no como un substituto de la asesoría legal, la mediación complementa los servicios legales y no debe considerarse como una práctica de la ley no autorizada. Esta diferenciación entre la práctica de la mediación y la práctica legal, puede quedar más clara mediante la formulación de una posible serie de normas de práctica para los mediadores, que reconoce la mediación como una profesión individual, y de sustentación propia.

Normas de práctica. Las normas de práctica ayudan a esclarecer las metas de un servicio, mejorar su calidad, y reforzar la imagen pública del prestador de servicios (véase Van Hoose y Kottler, 1977, pág. 103). Un elemento en la definición de una profesión es la aceptación y el apego a normas comunes de práctica. O sea, normas que ayudan a diferenciar una profesión de otra, y separar las profesiones de las actividades comerciales.

Las normas profesionales son necesarias porque los resultados de los servicios profesionales solamente pueden juzgarse por la integridad del proceso, y no por los resultados inmediatos. Los servicios que se ofrecen, no pueden ponderarse o medirse fácilmente, y el beneficio o el daño que se deriva del servicio, no se conocerá sino hasta mucho después, cuando el error o la falta de integridad ya no sea posible de corregir con facilidad. La calidad del servicio profesional probablemente no se puede evaluar desde el punto de vista del cliente, excepto mediante la comparación con las normas establecidas para la práctica.

La dificultad de establecer normas de práctica para una profesión de surgimiento reciente, es que las normas deben emanar de la percepción común de las metas de la práctica, así como de su papel social.

Con el objeto de ser coherentes, y ampliamente aceptadas, las normas deben delinearse en forma precisa, definiendo a qué se refiere la práctica en su totalidad, y qué es lo que le da la característica de servicio con una necesidad de separar el conjunto de las normas de práctica. Dado que la mediación aún no tiene una base académica, con un currículum aceptado, ni una organización profesional dominante que puede declarar su propósito o reglamentar la entrada a la práctica, no existen criterios universalmente aceptados para dar una estructura a las normas de práctica. Otros profesionales que tienen algún nexo con la mediación han desarrollado normas profesionales escritas. Dichas normas reflejan un limitado número de horas de trabajo de comité, perfeccionamiento a través de la aplicación de la práctica, y, en algunos casos pruebas en el tribunal. La mediación y las organizaciones de mediación pueden buscar las normas de su profesión de origen para contar una orientación hacia normas para la práctica de la mediación pero no deben detenerse ahí.

Algunas asociaciones nacionales, y algunas organizaciones locales de mediadores han propuesto o adoptado un código de conducta profesional, ya sea para mediadores en general, o como normas de práctica de las especialidades de mediación. El efecto de estas normas de mediación podría depender de si se tratan solamente de suscripciones personales, o si están impuestas como requisito para afiliación profesional, especialmente declaraciones dentro de una profesión reconocida, como la ley o la consultoría, la calidad de miembro dentro de una organización o red local, de mediadores, la condición de empleado de una agencia o tribunal, licenciamiento o certificación.

Aunque existen diversos conjuntos de normas o códigos de conducta para los mediadores actualmente en circulación, son dos los que parecen estar especialmente meditados como posibles enunciados de lo que se espera de los mediadores. El primero es el Code of Professional Conduct for Mediators (Código de Conducta Profesional para Mediadores), que desarrolló Christopher W. Moore y quedó adoptado en el Center for Dispute Resolution (Centro para la Resolución de Desavenencias) (1982), en Denver, Colorado. Consiste en un código general, aplicable a todos los tipos de mediación (Véase el Recurso D). El segundo, *Standards of Practice for Divorce Mediators* (Normas de Práctica para Mediadores de Divorcio), está, como su nombre lo indica, dirigido a la creciente

especialidad de mediación de divorcio. El Council of Family Law Section of American Bar Association (Consejo de la Sección Legal Familiar), de la American Bar Association, lo adoptó en principio en 1983, y posteriormente se desarrolló a través de una fuerza especial de trabajo. La preocupación respecto al papel de la asesoría legal independiente, y la consultoria, es, y así se entiende, evidente en particular según las normas de la asociación del colegio. Resulta interesante que las normas de la fuerza de trabajo de ABA tuvieron como base inicial la elaboración de Thomas A. Bishop, quien recibió simultáneamente el nombramiento para ayudar a preparar las normas de mediación para la Association of Family & Conciliation Courts (Asociación de Tribunales Familiares y de Conciliación), y para la Academy of Family Mediators (Academia de Mediadores Familiares). El tipo entrelazado de actividad, que no es atípico entre las organizaciones interesadas entre la aplicación profesional incipiente de la mediación, constituye una forma para lograr un conjunto común de expectativas y normas similares.

Licenciamiento y certificación

Existe en la actualidad cierto reglamento de las calificaciones de los mediadores en el sector público. Se cuenta con requisitos estatutarios y administrativos en relación con las credenciales y la experiencia de los mediadores relacionados con los tribunales y otros empleados públicos que actúan como mediadores. Se requiere una maestría en consultoria, trabajo social o algún campo relacionado o experiencia de trabajo substancial para tener empleo como mediador familiar en los tribunales de California, Connecticut, Nevada y Oregon. Algunos estados permiten que ciertos tipos de experiencia adicional sean substituidos por la maestría requerida, y el estado de Michigan, en su legislación para los amigos de la legislación de tribunal expresamente autoriza los abogados capacitados en mediación, para que actúen como amigos del tribunal. (Véase Comeaux, 1983). Algunas reglas administrativas que establecen criterios de procedimiento para la mediación ordenada en casos de reclamaciones por práctica médica inadecuada, desavenencias laborales de empleados públicos, y reclamaciones en contra de organismos gubernamentales, establecen requisitos de educación o experiencia pertinente en el área que se trata, con el propósito de calificar como mediador en estas desavenencias. De igual manera, algunos programas de mediación, establecidos mediante regla de tribunal para ayudar a hacer más expeditos los asuntos por juzgar en litigio, cuando se tropieza con un congestionamiento de proceso, requieren que los mediadores sean miembros del colegio, con experiencias de práctica o que establezca su pericia en el tema de la desavenencia.

En la actualidad no existen reglamentos legales de mediación en el sector privado. Aunque ha habido una discusión considerable sobre la necesidad de contar con estos reglamentos, son muchos los que ponen en tela de juicio el beneficio que podría tener el público como resultado de los reglamentos de mediación en este momento.

Antes de considerar los pro y los contras de ese debate, veamos cuáles son los métodos más comunes para establecer reglamentos sobre la práctica de otros servicios profesionales.

Decretos sobre licenciamiento. Los estatutos de licenciamiento típicamente definen la práctica profesional, y describen la naturaleza de las actividades permitidas. Un verdadero estatuto de licenciamiento también excluye a aquellos que no tienen licencia, evitando que ejerzan la profesión de que se trata. La administración del examen y la determinación de calificaciones para obtener licencia, así como la tarea práctica de delinear políticas para la práctica no autorizada, en ocasiones se delega, por decisión del estado, a una organización profesional. Este es el caso en numerosos estados que contemplan la licencia de abogados (Véase Cathcart y Graff, 1978).

Decretos de certificación. Por lo general, la legislación sobre certificaciones autoriza el uso de ciertos títulos o palabras descriptivas para catalogar los servicios que ofrecen los individuos con certificación. Estos decretos expresamente, o de manera implícita, prohiben el uso de estos títulos o palabras descriptivas en aquellos casos en que los individuos en cuestión no están certificados. Algunas veces, la certificación de especialidades existe dentro de profesiones con licencias más amplias. Lo estatutos de certificación suelen no proporcionar sanciones criminales. Estos decretos, como asunto práctico, tienen solamente un efecto indirecto al reglamentar la forma en que los profesionales pueden anunciarse o hacerse publicidad, y al ayudar a determinar la norma de atención que puede imponerse en una demanda legal, que se basa en la responsabilidad civil por negligencia. Además, la certificación puede ser un requisito previo para el seguro del pago a terceras partes, por servicios prestados. Las recomendaciones para certificación, o certificación real, pueden corresponder al manejo de un consejo o agencia del estado, o, como en el caso del licenciamiento, puede delegarse a una asociación profesional.

Otros controles reglamentarios. Existe una serie de mecanismos diferentes que reglamentan la entrada a la práctica profesional, o delinean a aquellos con cierta capacitación o experiencia. Otros métodos de reglamentar y controlar en raras ocasiones tienen tanto efecto como el licenciamiento y la certificación. Algunas agencias de los estados, tribunales, u organizaciones privadas, pueden mantener un *registro* de mediadores que satisfacen algunos requisitos mínimos para su empleo o caso de referencia.

Otras agencias, tribunales, u organizaciones de la comunidad, pueden requerir la *suscripción* a una norma de práctica o código de ética, antes de incluir a un mediador en su lista, o recurrir a sus servicios. Ciertos departamentos gubernamentales, agencias privadas, y organizaciones profesionales, pueden *acreditar* cursos educativos o programas de capacitación de mediación, y posteriormente requerir determinados cursos acreditados, como condición para emplear o referir a mediación. Los criterios asimismo pueden establecerse para incluir al profesional

en cuestión en un *directorio* o *lista*, privado o patrocinado por el gobierno, de servicios de mediación. (Véase Milne, 1982.)

Pros y contras de los reglamentos. Hay quienes argumentan que el público tiene el derecho a la protección del licenciamiento o la certificación de mediadores. La falta de reglamentos alienta a charlatanes e incompetentes de todos los campos a ofrecer sus servicios como mediadores a un público no conocedor que puede no tener información adecuada o criterios para tomar una opción inteligente de un mediador.

Sin embargo, existen interrogantes sustantivas, de procedimiento, territoriales y constitucionales acerca de la certificación, y aún más acerca del licenciamiento. Carl Rogers (1973) piensa que el licenciamiento para terapeutas ha tenido el efecto de práctica profesional estancada.

El autor afirma que los asuntos sobre examen de licenciamiento suelen llevarse a cabo utilizando material que data de diez a veinte años, y que existe la tendencia a que los examinadores hayan recibido su capacitación quince a veinte años atrás. Otros argumentan que los sistemas de licenciamiento tienen el efecto de reducir la competencia, y de establecer barreras cuya intención es restringir la entrada a un profesional. Esta crítica surge en parte de la observación de que la legislación de licenciamiento suele estar propuesta y presentada por grupos profesionales que se beneficiarían económicamente del licenciamiento (Cathcart y Graff, 1978).

Los procedimientos de licenciamiento y certificación, en el grado en que son efectivos, tienden a impedir a algunos profesionales la práctica, o a negarles los mismos beneficios que tienen quienes consiguieron el licenciamiento o la certificación. Por lo tanto, estos procedimientos pueden verse desafiados como violaciones a la debida cláusula del proceso de la Cuarta Enmienda a la Constitución de los Estados Unidos. Se han presentado frecuentes desafíos a otros estatutos de licenciamiento, sujetándolos a revisión del tribunal, y a declaraciones ocasionales de invalidez. (Véase, en general, Cathcart y Graff, 1978.)

Debido a que la práctica de la mediación como la conocemos, aún es relativamente nueva, no podemos tener la certeza de las calificaciones exactas necesarias para proporcionar el servicio de manera efectiva, y de la garantía de protección del interés público. Existen pocos programas académicos en el campo de la mediación. Solamente se tiene noticia de algunos ejemplos de daños ocasionados por la aplicación incompetente de la mediación. Actualmente, estamos presenciando algunas luchas por la práctica de la mediación, entre asociaciones profesionales establecidas, y nuevas organizaciones dedicadas a promover el interés de sus mediadores miembros. Ninguna organización individual en la actualidad parece ser capaz de proporcionar unidad y orientación para la profesión. Por todas estas razones, parece prematuro limitar la entrada a este campo debido a la sanción de los estados sobre el licenciamiento o la certificación.

Debemos dar la bienvenida a la diversidad que está surgiendo, de numerosos individuos, agencias y organizaciones deseosos de intervenir en la oferta de

servicios de mediación. Los verdaderos riesgos de la práctica no reglamentada, y los pocos ejemplos de daño y abuso que pueden derivarse, son, en esta primera etapa, más importantes que las recompensas para el público de la diversidad de servicio y la opción para el consumidor. Después de todo, una de las proposiciones básicas de la mediación, es que las personas pueden tomar decisiones más adecuadas acerca de sus propias vidas, en comparación con lo que puede lograr la autoridad externa (Proposición 3, en el Capítulo Uno). ¿No debemos, entonces, promover también la libre opción en decisiones sobre un mediador, por lo menos hasta que esté claro que el daño de la falta de reglamentos importa más que los beneficios de las opciones para el consumidor?

La mayoría de los esfuerzos para otorgar licenciamiento y certificación a aquellos que proporcionan otros servicios profesionales, han creado estructuras burocráticas que han sido víctimas de la autoprotección económica por parte de quienes se benefician de la construcción de protecciones reglamentarias alrededor de su práctica. El sentimiento público a la postre responde con llamados para la eliminación de las protecciones, que inicialmente tenían la intención de beneficiar al público.

Es probable que pronto veamos llegar la época en que la certificación o el licenciamiento de los mediadores sea necesario para evitar abusos, aunque todavía no se conoce lo suficiente acerca de la mediación para restringir la práctica más allá de la prohibición de las reclamaciones exageradas y los procedimientos poco éticos. Esto no debe interpretarse como un argumento en contra de las calificaciones estatutarias, para quienes ofrecen mediación al sector público, particularmente cuando la mediación es obligatoria por estatuto, reglamento, o reglas de tribunal.

Es probable que los pasos menos restrictivos de establecer protocolos de mediación, que requieren suscripciones a normas aceptables de práctica, acreditando los programas educativos y de capacitación, y enlistando las calificaciones y la experiencia de los mediadores, pueden proporcionar una protección adecuada para el público hasta que exista una mayor evidencia de la necesidad de licenciamiento, y un mayor conocimiento acerca de lo que en forma más adecuada protegería al público.

Además, parecería que existe cierto beneficio y poco daño en alentar las profesiones con licenciamiento, para certificar a los especialistas en la mediación. La certificación podría estructurarse para no impedir a otros el ejercicio de la mediación, pero los especialistas certificados serían reconocidos como profesionales que cumplen, no solo con los requisitos de licenciamiento dentro de una profesión tradicional, sino también por su pericia especial en la teoría y las habilidades de la mediación.

Sigilo

El asunto del sigilo surge en dos contextos individuales. Es importante diferenciar entre la protección de los asuntos privados de la revelación pública, y el privilegio

en contra del testimonio en tribunal. Un mediador puede no compartir con sus amigos secretos íntimos acerca de los participantes de la mediación, o escribir acerca de ellos en un periódico, incluso si el mediador se siente presionado para revelar la misma información en el tribunal.

Protección de los asuntos privados, y privilegio. Los mediadores están obligados a no discutir con otras personas lo que se les revela en la mediación, a menos de que dichas revelaciones tengan el asentimiento de los participantes, o deban hacerse de manera obligatoria por orden de un tribunal, o por estatuto. La expectativa de la protección de asuntos privados surge de la naturaleza privada de numerosas desavenencias sujetas a mediación, de las restricciones profesionales sobre el mediador, de las estipulaciones estatutarias en algunas jurisdicciones, del derecho consuetudinario, de la política pública, y con frecuencia del contrato para ejercer mediación. Cada una de estas razones para la expectativa de respeto a los asuntos privados, se considera de manera individual más adelante.

Es posible suponer que los mediadores tienen la obligación de no discutir con otros lo que se les revela en la mediación; no obstante, esto no necesariamente significa que los comentarios hechos durante el proceso de mediación puedan utilizarse en contra de cualquiera de las partes que testifica en el tribunal acerca de lo que se dijo, o en contra de la revelación como testimonio obligatorio en el tribunal, a la que se somete al mediador. Un privilegio que protege, ya sea a uno o a ambos clientes, de prestar testimonio en el tribunal acerca de lo que se dijo a un confidente fuera del tribunal, constituye un asunto técnico determinado por estatutos y por reglamentos de tribunal. No existe privilegio probatorio, a menos que esté establecido por estatuto, y, en ese caso, solo dentro de los términos estrictos de la redacción estatutaria, o el propósito preciso de la política pública.

Necesidad de respeto a los asuntos privados. Existe un acuerdo general de que el éxito de la mediación depende de las expectativas del respeto a los asuntos y a los tratos confidenciales. Si los participantes no confían en que la mediación es privada, y en que el mediador va a mantener como confidenciales las revelaciones, podrían mantenerse reservados para revelar información pertinente, y dudar en la revelación de asuntos potenciales que podrían aparentemente comprometer posiciones anteriores. En general, se piensa que el ausencia de confianza sobre la reserva en los asuntos privados de una sesión de mediación "se condena al fracaso la conferencia, antes de que ésta comience" (Pottmeyer, 1983).

Una de las tareas del mediador es ayudar a los contendientes a abrir posiciones anteriores, que evitan conciliaciones, y a avanzar hacia el acuerdo sin perder imagen o sentir perturbación ante el retroceso de las posiciones fijas. El temor a que la revelación de las avenencias los haga parecer débiles, poco comprometidos, o faltos de sinceridad, pueden inhibir el intercambio esencial para la mediación exitosa. Los participantes no pueden tener la garantía de que la mediación va a dar como resultado una conciliación. Si la mediación se lleva a cabo bajo una nube de que lo que se dice podrá utilizarse en forma adversa en una batalla pos-

terior, o en un trámite de tribunal, la ingenuidad necesaria y la disposición a ofrecer compromisos o revelar debilidades queda razonablemente fuera de posibilidad.

Como todo lo demás en la mediación, el respeto a los asuntos privados y el sigilo, no son absolutos. Las desavenencias laborales y los conflictos del sector público pueden no siempre exigir o permitir la estricta reserva de los asuntos privados que acompaña a las desavenencias privadas. En algunos programas de resolución de desavenencias de vecindario, se cree que la reserva de los asuntos privados puede crear desconfianza. Los San Francisco Community Boards (Consejos de la Comunidad de San Francisco) requieren que todas las sesiones de mediación sean públicas, y que los términos de los acuerdos de mediación estén disponibles para todos. No obstante, la exposición pública es una excepción. (Véase Vorenberg, 1982, págs. 31-32.) La sabiduría más común, se expresa en Simkin (1971, pág. 33): "Las características confidenciales de la relación del mediador con las partes, son críticas para un desempeño útil. Violar una confidencia real destruiría la efectividad del mediador".

Al considerar si un mediador del Federal Mediation and Conciliation Service (Servicio Federal de Mediación y Conciliación) podría recibir el citatorio para rendir testimonio en un trámite de adversario, después de una mediación no exitosa, el National Labor Relation's Board (Consejo Nacional de Relaciones Laborales) reconoció, de una manera congruente, la importancia de la mediación confidencial. En un caso notable, que se citó con frecuencia (*Tomlinson of High Point, Inc.*, 1947, pág. 688), el Consejo enunció sus razones para no exigir el testimonio del mediador:

> El resultado inevitable, sería que la utilidad del Servicio de Conciliación en el asentamiento de desavenencias futuras, se vería seriamente impedida, si no es que destruida. El daño resultante para el interés público, claramente sobrepasaría el beneficio proveniente de la obtención de su testimonio en casos particulares.

Normas profesionales y sigilo. Los códigos profesionales y las normas de práctica de las profesiones que contribuyen a la mediación, según se explicó en la sección anterior, hacen hincapié en la importancia de la reserva en los asuntos privados, y la protección del sigilo. Dichos códigos pueden o no aplicarse cuando una persona capacitada en una profesión tradicional ofrece mediación. En caso de duda, la mayoría de los profesionales va a actuar de manera cautelosa, y a seguir las restricciones impuestas por sus antecedentes profesionales; su profesión de origen.

Las nuevas *Model Rules of Professional Conduct* (Reglas Modelo de Conducta Profesional), adoptadas por la American Bar Association en 1983, siguen requiriendo que los abogados guarden las confidencias y los secretos de un cliente, con una excepción principal de evitar actos criminales, "la probabilidad de dar como resultado una muerte inminente, o sustancial daño corporal" (Ameri-

can Bar Association, 1983, 1-6 (b) (1)). Incluso esta concesión de evitar la muerte o un daño corporal serio, han estado sujetos a gran controversia entre los abogados.

Los Principles of Medical Ethics (Principios de Ética Médica) que adoptó la American Psychiatric Association (Asociación Psiquiátrica de Estados Unidos) (1973), fomentar el sigilo, como sigue: "Un médico no puede revelar las confidencias que se les hicieron en el curso de la atención médica, o las deficiencias que pueda observar en el carácter de los pacientes, a menos que se le exija hacerlo bajo la ley, o a menos de que sea necesario con el objeto de proteger el bienestar del individuo o de la comunidad" (sección VI).

La American Association for Marriage and Family Therapy (Asociación de los Estados Unidos para Terapia Matrimonial y Familiar), aprobó recientemente un nuevo conjunto de principio ético (1982) que requieren que "los terapeutas familiares respeten tanto la ley como los derechos de los clientes, y salvaguarden las confidencias de los clientes, según permite la ley" (sección IV). La National Association of Social Workers (Asociación Nacional de Trabajadores Sociales) (1980) adoptó un código de ética que contiene admoniciones acerca de la protección a los asuntos privados. No obstante, el cumplimiento del respeto al sigilo a través del uso de demandas por práctica inadecuada en contra de trabajadores sociales, ha sido difícil. (Véase *Martino v. Family Services Agency of Adams Country*, 1983, pág. 2311.) El código de ética de la American Personnel and Guidance Association (Asociación Estadounidense de Personal y Orientación) (1974) tiene restricciones con el propósito de preservar el sigilo, incluyendo una para el efecto de que la relación de consultoria, y la información que de ahí resulte, se mantendrá confidencial, en congruencia con las obligaciones del miembro como persona profesional.

El Canon VI del *Code of Ethics for Arbitrators in Commercial Disputes* (Código de Ética para Árbitros en Desavenencias Comerciales) (American Arbitration Association, 1977), estipula que "un árbitro debe ser leal con la relación de confianza y sigilo, inherente en dicha actividad". La Subsección B, bajo el Canon VI, procede: "A menos de que las partes acuerden lo contrario, o de las reglas legales aplicables así lo requieran, un árbitro debe mantener confidenciales todos los asuntos relativos al arbitraje y a las decisiones". *El Code of Profesional Conduct for Labor Mediators* (Código de Conducta Profesional para Mediadores Laborales) (1971), adoptó, conjuntamente con el Federal Mediation and Conciliation Service (Servicio Federal de Mediación y Conciliación), y las diversas agencias de los estados, representadas por la Association of Labor Mediation Agencies (Asociación de Agencias de Mediación Laboral), reconoce la importancia de la reserva de los asuntos privados: "La información confidencial que requiere el mediador, no deberá revelarse a otros para cualquier propósito, ni en un trámite legal, o usarse directa o indirectamente para beneficio personal o lucro del mediador" (sección 5). El progreso logrado hacia el alcance de la conciliación de desavenencias laborales, se reconoce como un grado menor de la reserva de asuntos privados: "Se reconoce que las desavenencias

laborales se concilian en la mesa de negociaciones; sin embargo, el mediador puede revelar información adecuada en debida relación a (1) los deseos de las partes (2) si la información va a ayudar o a impedir la conciliación de la desavenencia, y (3) las necesidades de un público informado" (sección 4). La Academy of Family Mediators (Academia de Mediadores Familiares) (1982), como principal organización que representa a los mediadores de divorcio, propuso normas que especifican el deber del mediador de proteger la reserva y el sigilo del proceso de mediación. Este deber está expresamente limitado por la falta de capacidad del mediador "de obligar a terceras partes en ausencia de cualquier privilegio absoluto" (sección 3 (b)).

Privilegios estatutarios y de derecho consuetudinario. Abogados, médicos, psicólogos, trabajadores sociales, enfermeras, el clero, y otros profesionales, pueden tener el beneficio en su trabajo, de los privilegios del sigilo protegido por estatuto. Por ejemplo, en Nueva York, en 1828, se creó el privilegio médico/paciente, por estatuto (New York Civil Practice Act) (El Decreto de Práctica Civil de Nueva York) (1920, secciones 352 y 354), y, desde entonces, la mayoría de los estados ha aprobado legislaciones similares. (Véase la lista de promulgaciones estatutarias, en "Confidential Communications to a Psychotherapist", Comunicaciones Confidenciales a un Psicoterapeuta) (1952, pág. 385, n. 7.) La cobertura de estos estatutos varía de un estado a otro. (Véase "Privileged Communications", 1971, que recopila y analiza estatutos de los estados que crean un privilegio para profesionales de salud mental).

Aunque los privilegios profesionales por lo general son asunto de creación estatutaria, algunos tribunales han estado dispuestos, como tema de política pública, a reconocer un privilegio probatorio, en ausencia de un estatuto. La prueba que con mayor frecuencia se usa en los tribunales para determinar si la información comunicada en una relación de ayuda debe recibir el impedimento de exposición en la sala del tribunal, es una encuesta de cuatro partes, que desarrolló Dean Wigmore (1935, pág. 527):

1. La comunicación deberá haberse impartido con la confianza de que no se revelaría a otros.
2. La presentación del secreto debe ser esencial para el éxito de la relación.
3. La relación debe tener la característica de que la sociedad desea alentarla y protegerla.
4. Cualquier daño a la relación, ocasionado por la revelación, debe sobrepasar el beneficio esperado como resultado de la revelación obligatoria.

En algunos casos diferentes a la mediación, los tribunales, ante la solicitud de privilegio en ausencia del estatuto de protección, frecuentemente han afirmado que los beneficios de una revelación obligatoria eran mayores que el daño de la relación profesional, y el privilegio se denegó (Véase "Underprivileged Communications", 1973). Las únicas dos decisiones de tribunal conocidas, que han

ponderado el daño al proceso de mediación, en relación con el beneficio de la revelación obligatoria, según sugirió Wigmore, establecieron la necesidad de proteger el sigilo de la mediación, de revelaciones en la sala del tribunal.

El Noveno Tribunal de Circuito de Apelaciones de Estados Unidos tuvo la presentación de una situación clásica, donde el testimonio del mediador era crucial en un caso de práctica laboral injusta, para determinar cuál de las partes adversas estaba diciendo la verdad acerca de lo que había ocurrido en las sesiones de mediación. El tribunal de apelaciones confirmó una orden del tribunal para juicio, rehusándose a solicitar que el mediador federal atestiguara. El tribunal consideró la prueba de Wigmore de daño a la causa de la verdad, versus el daño a un mayor interés público (en este caso, la mediación), y falló en favor de mantener el sigilo de la mediación. (Véase *National Labor Relations Board v. Macaluso*, 1980). El tribunal, en este caso del National Labor Relations Board (Consejo Nacional de Relaciones Laborales), confirmó la importancia de que los participantes de la mediación "deban sentirse libres para hablar sin temor alguno de que el conciliador posteriormente pueda hacer revelaciones, como testigo, en algún otro trámite, para posible desventaja de una parte de la conferencia" (pág. 55). El tribunal llegó a la conclusión de que: "La completa exclusión del testimonio del mediador es necesaria para la preservación de un sistema efectivo de mediación laboral, y ... la mediación laboral es esencial para una continua estabilidad industrial, el interés público suficientemente grande para sobrepasar el interés de obtener la evidencia de cada persona" (pág. 56).

En *Adler v. Adams* (1979), el Tribunal de Distrito de Estados Unidos para el Distrito Oeste de Washington, emitió una orden para proteger en contra de revelaciones el testimonio y las notas de mediadores privados, que antes habían ayudado a resolver una desavenencia sobre el ambiente. El tribunal sostuvo que "exigir a un mediador que haga revelaciones de este tipo, inhibiría gravemente el propio desempeño de sus deberes, y, por lo tanto, afectaría la efectividad del proceso de mediación. Existe un interés público sustancial en fomentar las técnicas efectivas de mediación en la conciliación de desavenencias" (pág. 3). No obstante, el tribunal sí requirió que los mediadores presentaran documentos que los participantes habían entregado en esas sesiones de mediación abiertas al público, o que habían hecho llegar al mediador, a través de fuentes ajenas a las partes de la mediación.

Límites sobre el privilegio testimonial. Un privilegio testimonial protege a la parte declarante, de revelaciones en el tribunal acerca de lo que se dijo, sólo si las declaraciones eran necesarias para la prestación del servicio profesional que el privilegio protege. Por ejemplo, si nuestra definición de mediación como proceso no terapéutico es aceptada, el privilegio que protege el sigilo de los servicios terapéuticos, nunca correspondería. De igual manera, si un abogado no da a entender que está practicando la ley al ofrecer sus servicios de mediación, el privilegio de abogado/cliente no existe. Los tribunales han establecido que un abogado que actúa como amigo, asesor de negocios, albacea de bienes y raíces,

o negociador, no entra en el privilegio estatutario que protege la relación abogado/cliente. (Véase, por ejemplo, *Myles and Resiser Co. v. Loew's, Inc.*, 1948). Tampoco se aplica el privilegio de abogado/cliente en un trámite de tribunal entre personas que antes estuvieron representadas de manera conjunta por el mismo abogado. Esta última regla parecería condenar definitivamente la aplicación del privilegio de abogado/cliente en la mayoría de los casos de mediación de abogados.

Por otra parte, es necesario observar que el privilegio en contra de revelaciones en la sala del tribunal, pertenece al cliente, y no al prestador de los servicios profesionales. El cliente puede renunciar al privilegio. En otras palabras, si el cliente de un abogado o terapeuta elige que la información se ponga a disposición en un trámite de tribunal -o, de manera más precisa, no objeta el testimonio acerca de la información-, el abogado o terapeuta no puede invocar el privilegio.

Las declaraciones rendidas en presencia de una parte adversa también eliminan la mayoría de los privilegios tradicionales. En la mediación, incluso si se caracteriza como legal, terapéutica, u otra relación privilegiada, la presencia de una parte adversa que puede estar en el otro lado de un proceso en el tribunal, de hecho anularía el privilegio. Las declaraciones rendidas en presencia de una parte adversa, por lo general no dan lugar al privilegio, porque los labios de la parte adversa no están sellados respecto a lo que se escucha de la parte oponente. Si la parte adversa está en la capacidad de testificar acerca de lo que se declaró, no existe política derivada de evitar a otros presentes de testificar acerca de lo que se dijo. También en este caso, debemos diferenciar entre la reserva de asuntos privados en la revelación pública general del mediador, que es de esperarse, y el privilegio contra testimonio en el tribunal, que se anula por la presencia de una parte adversa. (Véase Cleary y otros, 1972, págs. 189-190).

En forma similar, si la que podría ser una comunicación privilegiada se hace a sabiendas en presencia de personas que no son parte, o necesarias para la sesión, entonces la información no puede ser privilegiada. (Véase Cleary y otros, 1972, pág. 187). Por lo tanto, la información presentada en sesiones públicas, en el caso de mediación del ambiente de *Adler v. Adams* no podía ser privilegiada, ante la información presentada en sesiones privadas con los mediadores, estaba protegida. Debe existir una expectativa razonable de sigilo, antes de que llegue a existir de hecho.

Sigilo de conciliación. Otra base para mantener las declaraciones rendidas durante la mediación fuera de los tribunales, es que las ofertas de conciliación y declaraciones, así como la evidencia presentada en el desarrollo de las negociaciones para conciliación, suelen ser inadmisibles, aunque la regla del derecho consuetudinario puede haber sido de lo contrario (Cleary y otros, 1972, págs. 663-666). Lo que correspondería a continuación, es que, si la mediación es un tipo de negociación de conciliación entre las partes, las declaraciones rendidas para facilitar dicho convenio sometido a mediación, deberían estar bajo protección.

Un estatuto podría definir la mediación como proceso conciliatorio, y declarar expresamente que es política pública que las discusiones durante la mediación sean confidenciales e inadmisibles. Dicho estatuto podría esclarecer la incertidumbre considerable que existe en algunas jurisdicciones sobre este problema, de si la mediación encaja en las estipulaciones conciliatorias de las reglas de sigilo.

Incluso en ausencia de una nueva legislación, la política pública existente de promover conciliación privada de litigio potencial podría ser persuasiva para un tribunal que delibera sobre el problema de admisibilidad de testimonios que revelan lo que se dijo durante la mediación. El tribunal tendría que ponderar los beneficios para la justicia de la obtención de testimonio en contra del daño al proceso de la mediación que representaría el temor de revelaciones posteriores. (Véase, en general, Waltz y Huston , 1979).

La regla moderna sobre evidencias que impide las ofertas de compromiso, así como la evidencia de la gestión, o las declaraciones hechas en las negociaciones de compromiso (*Federal Rules of Evidence* 408, 1975), por lo general está calificada para permitir el uso de evidencia que puede descubrirse, por otros medios diferentes a la revelación durante las negociaciones. En otras palabras, la política es evitar que un participante invoque inmunidad respecto de una evidencia que de otra forma estaría disponible, presentándola durante la mediación. Si, por ejemplo, la evidencia de mal trato infantil ya existía, no se convierte en inadmisible por el hecho de que sea revelado adicionalmente durante la mediación de custodia. Existe también la cuestión de si las declaraciones hechas en la mediación están generalmente protegidas en contra de revelación en un caso posterior de juicio criminal (McGinness y Cinquegrama, 1982).

Sigilo de contrato. La mayoría de los mediadores privados requieren que sus clientes firmen un convenio estipulando expresamente que las sesiones de mediación serán confidenciales, y que el mediador no recibirá citatorio para testificar acerca de lo que se dice, ni para externar opinión profesional alguna, en relación con el caso en el tribunal. Un tribunal no necesariamente estaría obligado a acatar este contrato privado, pero podría persuadírsele mediante consideraciones de política pública para hacerlo.

Por lo menos una opinión de apelación, Simrin v. Simrin (1965), sostuvo la ejecución de un convenio expreso en cuanto a que las comunicaciones realizadas durante la consultoría matrimonial estarían bajo privilegio, y que ninguno de los cónyuges llamaría al consejero a un juicio de divorcio, aunque no existiera protección estatutaria directa. La esposa argumentó que, para mantener su acuerdo con el marido y el consejero, un rabino sancionaría un contrato para eliminar la evidencia contraria a la política pública, promoviendo la admisibilidad de la evidencia pertinente a la custodia de los hijos. El Tribunal de Apelaciones de California reconoció que "para el cónyuge imprudente que habla con toda libertad, el repudio (del convenio de sigilo), sería una trampa; para el ladino, constituiría un vehículo para hacer declaraciones harto favorables" (pág. 95). El tribunal

comparó la política pública que favorecía la consultoria matrimonial, con la política general evidenciaria que protegía "declaraciones rendidas en ofertas de compromiso, y para evitar o conciliar litigio, que no son admisibles en la evidencia" (pág. 95).

Otros tribunales han establecido como implícito un convenio obligatorio mediante sigilo de mediación, si la política confidencial no escrita era el conocimiento razonable de los participantes. (Véase *National Labor Relations Board v. Macaluso*, 1980). Además, un tribunal podría sostener que un firmante del contrato para mediación con base en la confianza se veía equitativamente impedido para llamar al mediador a testificar, o que no obligaría al mediador, un profesional no litigante, a quebrantar el contrato. El ex-cónyuge podría demandar al otro por violar el contrato de mediación en un proceso individual, en caso de que fuera posible demostrar los daños. Tal vez, uno de los principales valores de esta estipulación en contrato referente a sigilo, es la restricción moral que sujeta a cada una de las partes a cumplir su compromiso, y a reconocer la importancia del sigilo, incluso cuando la mediación no da como resultado una conciliación completa.

Estatutos de mediación y reglas de tribunal. Los privilegios profesionales tradicionales no garantizan un privilegio evidente para el sigilo en la mediación, y no existen suficientes decisiones del tribunal favorables a la garantía del sigilo de la mediación. Hasta que la mediación se convierta en una profesión reconocida y con otorgamiento de licencia, es improbable que llegue a existir un privilegio estatutario general, paralelo al de otras profesiones que dependen de la confianza. La legislación sobre licenciamiento contiene numerosos privilegios estatutarios existentes. (Véase "Privileged Communications", 1971).

Sin embargo, la legislatura podría crear un privilegio especificamente diseñado para proteger el sigilo en la mediación. Cuando se sanciona la mediación, o se le hace obligatoria por estatuto, dicho estatuto puede estipular la reserva de los asuntos privados en las sesiones de mediación, y también crear un privilegio especial en contra del testimonio en tribunal, sobre lo que se revela en la mediación. El nuevo estatuto de mediación de Oregon, aunque aparece en el código bajo la categoría de mediación de custodia y visita, de una manera amplia estipula que "todas las comunicaciones, verbales o escritas, efectuadas en procesos de mediación, deben ser confidenciales" (Oregon H. B. 2362, 1983). El estatuto de mediación de Florida dice que "todas las comunicaciones, verbales o escritas, de la mediación, o los procesos de conciliación, deben ser confidenciales e inadmisibles como evidencia en cualquier proceso legal posterior a menos de que ambas partes convengan lo contrario" (Estatutos de Florida, Sección 61.21 (3), 1982). La Ley de Resolución de Desavenencias de Nueva York, estipula:

> Todos los memorándums, productos del trabajo, o expedientes de caso de un mediador son confidenciales y no están sujetos a revelación en proceso judicial o administrativo alguno. Cualquier comunicación

> relacionada con el tema de la resolución efectuada durante el proceso de resolución por cualquier participante, mediador, o cualquier otra persona presente en la resolución de desavenencia, deberá considerarse comunicación confidencial. (Capítulo 847, sección 849 (b) (6))

De igual manera, un estatuto de Michigan, de 1982, declara que:

> una comunicación entre un mediador de relaciones domésticas y una de las partes de la mediación de relaciones domésticas, es confidencial. El sigilo de la comunicación debe preservarse intacto como comunicación privilegiada. La comunicación no se admitirá en evidencia, o proceso alguno. Se otorgará la misma protección a las comunicaciones entre las partes, en presencia del mediador. (Michigan H. B. 4870, 1982)

California, que decretó el primer estatuto que ordenaba la mediación de desavenencias de custodia, en 1981, parece proporcionar doble protección al sigilo de la mediación. El estatuto de California, Código Civil & 4607 (c), enuncia:

> Los procesos de mediación se mantendrán en privado, y serán confidenciales, y todas las comunicaciones, verbales o escritas, de las partes al mediador, efectuadas en procesos de acuerdo con esta sección, se considerarán como *información oficial* dentro del significado de la Sección 1040 del Código de Evidencias. [Se subraya con énfasis]

Además de la reserva expresa de asuntos privados y el sigilo de los procedimientos de mediación de custodia en California, la "información oficial", según se le refiere en la sección 1040 del Código de Evidencias de California, no puede revelarse si un funcionario autorizado se rehúsa a autorizar esa revelación. A diferencia de otros privilegios, éste no es renunciable por parte de la persona que hace las declaraciones, siempre y cuando exista una buena razón para rehusarse a la revelación. Esta estipulación, según lo ha establecido el tribunal de apelaciones de California, protege el sigilo de las comunicaciones de las partes en la mediación, en cuanto a la revelación mediante examen cruzado del mediador. (Véase *McLaughlin v. Superior Court,* 1983).

Otros estados, como Washington, tienen un estatuto que protege al "funcionario público" de examen en la sala del tribunal respecto a una "comunicación que se le haya hecho en confidencia oficial" (Código Revisado de Washington, Sección 5, 60.060 (5), 1974). Se ha deliberado que este estatuto sería aplicable a la mediación relacionada con tribunales, incluso en los casos en que se hubiere establecido mediante regla de tribunal local, en ausencia de un estatuto de autorización del estado (Pottmeyer, 1983).

El Departamento de Estados Unidos sobre Justice Community Relations Service (CRS) (Servicio de Justicia de Relaciones de la Comunidad), que somete

a mediación conflictos de interés público, y desavenencias de la comunidad, tiene protección federal estatutaria de sigilo, en sus sesiones de mediación:

> Las actividades de todos los funcionarios y los empleados del Servicio, que proporcionan asistencia de conciliación, se realizarán como confidenciales y sin publicidad, y el Servicio mantendrá como confidencial toda información adquirida en el desempeño regular de sus deberes, en el entendimiento de que así se mantendrá. [Código de Estados Unidos 42, Sección 200g-2 (b)]

Esta protección estatutaria se ha mantenido en los tribunales federales. (Véase *City of Port Arthur, Texas v. United States*, 1980).

En general, los tribunales tienen la facultad de controlar los procedimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones, y mediante las cuales toman decisiones, incluyendo decisiones evidenciarias. Diversas jurisdicciones de tribunales locales han desarrollado reglas de tribunal para la mediación de los casos de relación domésticas y desavenencias civiles menores (véase Comeaux, 1983). Estas reglas de tribunales locales pueden proporcionar los detalles necesarios para llevar a la práctica la legislación de un estado sobre mediación, o llenar el vacío en ausencia de cualquier legislación aplicable.

Asimismo, las reglas de mediación locales pueden esclarecer el sigilo de los programas de mediación relacionados con tribunales, o inspirados por tribunales. Las reglas locales del States Circuit Court en Portland, Oregon, por ejemplo, establecen mediación de custodia obligatoria. La regla del tribunal 6, proporciona un "privilegio" de mediación más amplio que el que siguen los privilegios estatutarios existentes.

> Todos los procesos de mediación serán privados, y todas las comunicaciones serán confidenciales.
> Un cónyuge, o cualquier otro individuo comprometido en un proceso de mediación, no se someterá a examen en acción civil o criminal alguna en lo que se refiere a dichas comunicaciones, y dichas comunicaciones no se utilizarán en acción civil o criminal alguna, sin el consentimiento de las partes de la mediación. Las excepciones a privilegios testimoniales que de otra manera se aplicarían, de acuerdo con ORS 40.225 a 40. 295 (abogado/cliente, médico/paciente, y otros privilegios estatutarios) no se aplican a comunicaciones tomadas como confidencial bajo esta subsección. (Circuit Court of the State of Oregon for the County of Multnomath-Dept. of Domestic Relations, Octubre 22 de 1982).

Es posible que las reglas de los tribunales locales entren en conflicto con los estatutos de un estado en lo que se refiere al sigilo de mediación. La regla local como en Portland, puede indicar que los jueces de procesos locales podrán tener mayor sigilo hacia las comunicaciones en la mediación, de lo que requieren

los estatutos del estado. Este ejercicio local de criterio con base en la política de alentar la mediación, tiene la probabilidad de no ser pasado por alto en una decisión de tribunal de apelación. El Tribunal Superior de Arizona defendió una política del Tribunal de Conciliación, que se rehusaba a recopilar información obtenida a través de consultoria relacionada con el tribunal, disponible en un tribunal de juicios, incluso si la revelación era autorizada de manera conjunta por los participantes de la consultoria. No existía un estatuto que concediera privilegio a la información. El Tribunal Superior de Arizona reconoció la facultad inherente del tribunal local a rehusarse en cuanto dicha revelación, si lo consideraba necesario para cumplir con dichas funciones. (Véase *Fenton v. Howard*, 1978).

Por otra parte, una regla de tribunal que es más restrictiva del sigilo de lo que permite un estatuto, estaría sujeta a modificación, con mayor facilidad. El estatuto de mediación del estado puede permitir expresamente una opción de regla local sobre sigilo, siempre y cuando la opción local no viole otros estatutos o prohibiciones constitucionales. (*Véase la discusión de MacLaughlin v. Superior Court*, 1983).

Los tribunales federales también tienen reglas locales, y algunos han establecido programas de mediación a través de dichas reglas locales. Por ejemplo, el Tribunal de Distrito de Estados Unidos para el Distrito Occidental de Washington en Seattle, creó una mediación obligatoria en algunos casos civiles. Sus reglas especificamente estipulan el sigilo de los procesos de mediación, y el memorándum al mediador.

Sigilo entre las partes. Un asunto particularmente sensible del sigilo, surge cuando el mediador celebra reuniones con cada parte en ausencia de la otra. El propósito de estas juntas es permitir a cada parte que revele información que no desea revelar frente a la otra parte, permitir que el mediador discuta asuntos que resultarían incómodos de tratar para las partes estando reunidas, e interpretar las preocupaciones y la perspectiva de cada parte en cuanto a la otra.

Las reuniones individuales constituyen la forma más común en la mediación laboral, la mediación del ambiente, y la mediación de desavenencias internacionales. La mediación de vaivén, descrita en el capítulo anterior, por definición depende de las reuniones individuales. El mediador puede hablar en forma separada a cada participante, y no revelar lo que se le dice al otro, solamente cuando ambos explícitamente convienen con ese proceso. Algunos mediadores que usan estas reuniones, son hábiles y están acostumbrados a mantener la confianza en ambos lados. Afirman que las juntas individuales constituyen una ayuda importante para el avance de los contendientes en caso de una diferencia grave. Según parece, las claves son claro entendimiento desde el principio, en cuanto a si las juntas van a estar permitidas, y la habilidad del mediador para juzgar cuando el nivel de confianza así lo permite.

No obstante, las juntas individuales tienen una enorme cantidad de cuestiones y peligros sobre sigilo. Es extremadamente difícil para el mediador mantener

la apariencia de imparcialidad absoluta, cuando se sabe que el mediador es parte en la información acerca de la desavenencia que no se comparte por ambos lados.

Esta información puede contener datos cuantitativos pertinentes al conflicto, u opiniones subjetivas en lo que se refiere a la negociación de una parte, o de la posición de conciliación. El participante de la mediación que no comparte la información "secreta" puede percibir parcialidad, o un vínculo entre el mediador y la otra parte. Suponiendo, que, normalmente el mediador se reúne en forma individual en cada lado, el contendiente que comparte la información privada puede preocuparse acerca de la posible revelación que el mediador haga de ella al lado opuesto. Si la información parece haber sido revelada o utilizada de manera adversa a la otra posición, el sentimiento de traición, sin duda, va a frustrar totalmente la mediación.

Algunos mediadores se reúnen con cada lado, sólo cuando se conviene en que la información revelada durante la reunión, va a compartirse en la siguiente reunión conjunta. También este enfoque puede crear problemas de sigilo, porque en ocasiones es difícil comunicar las mutuas revelaciones, si durante una reunión uno de los contendientes externa información, pero insiste en mantenerla confidencial, o no está de acuerdo con la forma en la que el mediador representa la discusión de la reunión al otro lado. Los participantes que no están presentes durante las reuniones pueden estar naturalmente desconfiados, y seguir dudando si toda la información conocida a través de la reunión, se reveló.

Código de Conducta Profesional para Mediadores Laborales, al que nos referimos antes, cubre las juntas y reuniones individuales, como sigue: "Las posiciones de negociación propuestas o sugerencias que externa el mediador en privado durante el curso de la negociación para su información exclusiva, no deberán revelarse a la otra parte sin antes obtener el permiso de la parte o persona que se la proporcionó" (Sección 5). Esta estipulación parece replantear el problema, en lugar de ofrecer orientación sobre la forma en que el beneficio de la reunión individual puede reconciliarse con la dificultad del carácter no mutuo de la información privada que se reveló al mediador.

Testimonio de opinión y recomendaciones. Un problema relacionado con sigilo, es el testimonio de opinión del mediador en lo que se refiere a recomendaciones para la resolución de la desavenencia. Si la mediación no da como resultado un convenio de conciliación, ¿puede el mediador estar autorizado u obligado a ofrecer una recomendación a un tribunal, o agencia administrativa, en relación con la forma en que la desavenencia debe resolverse? El mediador puede estar en una posición única para recomendar un resultado impuesto, debido a la probable pericia en el tema de desavenencia, combinada con el conocimiento interno de los hechos y los sentimientos que se le revelaron durante la mediación. Este dilema es más evidente en la mediación de custodia de los hijos, pero también puede surgir en otros conflictos, como la discusión sobre el valor de los bienes, la ubicación de plantas nucleares, el cierre de escuelas, y otras innumerables situaciones.

El consenso entre los mediadores para hacer confirmar que la confianza y la ingenuidad que se requieren en la mediación, difícilmente existen si los participantes saben que el mediador puede estar formulando una opinión o recomendación que va a comunicar a un juez o a un tribunal. La recomendación del mediador, particularmente en un caso de visita y custodia de los hijos, en general, se sometería a tal ponderación, que el mediador, de hecho, estaría intercambiando papeles de facilitador de decisiones, a emisor de la toma de decisiones. La confusión y la desconfianza que crea este intercambio de papeles, contaminan la validez, la efectividad y la integridad del proceso de mediación.

En algunas circunstancias, los participantes pueden convenir o contratar a un mediador para que decida el asunto si ellos no tienen la capacidad de hacerlo, o de testificar de acuerdo con una recomendación. La utilización del proceso informal, consensual de la mediación, sin reglas evidenciales o de procedimiento, como base para una decisión impuesta, no obstante puede crear un riesgo considerable de que el participante más astuto o sofisticado pueda distorsionar o manipular la mediación, con el objeto de influir la opinión del mediador.

Un proceso combinado de mediación, seguido de arbitraje, realizado en su totalidad por una persona, se ha estado utilizando con cierto éxito en los conflictos laborales. El enfoque de "mediador/árbitro" puede funcionar mejor cuando los participantes tienen una experiencia relativamente equitativa de negociación, y la eficacia de un procedimiento combinado sobrepasa el efecto de inhibición o estratégico del cambio anticipado de papel del mediador. También hay quien ha argumentado en favor del uso del papel "intercambiante" del mediador, de mediador a experto del tribunal en custodia, cuando se hace necesario decidir la custodia temporal de los hijos, después de que todos los demás procedimientos han fracasado.

El estatuto de California que ordena la mediación en todos los casos controvertidos sobre custodia de los hijos, permite que el mediador haga recomendaciones al tribunal, si dicho procedimiento es congruente con las reglas locales del tribunal. (Véase el Código Civil 460-7 (e)). Este política estatutaria representa un compromiso entre dichos condados, especialmente el de Los Angeles, donde el tribunal prohibe en forma absoluta que sus mediadores actúen en forma cruzada como investigadores de custodia, y otros condados de California, como San Francisco y San Mateo, donde se le pide al mediador, a través del tribunal, que recomiende una orden temporal de custodia, si las partes no pueden llegar a un acuerdo. (Véase McIsaac, 1981). El Estatuto del Estado de California, también ordena que las mediaciones obligatorias de custodia sean privadas y confidenciales. (véase el Código Civil de California 4607 (c)).

Algunas jurisdicciones de California interpretaron estas estipulaciones para permitir al mediador que recomiende un procedimiento de custodia al tribunal, pero para prohibir que cualquiera de las partes interrogue al mediador sobre las razones que impulsaron la recomendación.

En un caso en que uno de los padres, en el Condado de San Mateo, se opuso a esta política, el Tribunal Superior de California mantuvo el procedimiento,

y pidió al Tribunal de Apelaciones del Primer Distrito que estableciera reglas sobre la práctica. El Tribunal de Apelaciones estipuló que la política de San Mateo era inconstitucional. El mediador pudo testificar sobre la recomendación de custodia sin contravenir la estipulación de sigilo, pero si el mediador no podía ser interrogado o sometido a un interrogatorio riguroso sobre su decisión, esto constituiría una violación a las garantías constitucionales de un juicio justo, y el interrogatorio riguroso a testigos diversos. El mediador relacionado con el tribunal podría hacer recomendaciones sobre custodia al tribunal, sólo sometiéndose a un estricto interrogatorio. (véase McLauglin v. Superior Court, 1983).

Sencillamente es justo que un mediador no tenga la autorización de recomendar una decisión de custodia al tribunal, sin un riguroso interrogatorio. A falta de éste, el mediador/investigador puede basar la recomendación en perjuicio, ignorancia, o hechos reprobables. Sin embargo, la opinión del tribunal en McLaughlin parece pasar por alto el aspecto central del sigilo de la mediación. La verdadera interrogante es, no sobre el interrogatorio estricto, sino sobre hasta qué punto puede permitirse al mediador que testifique bajo cualquier condición. Si se le permite rendir testimonio, el sigilo, de hecho, se pierde.

El caso *McLaughlin*, así como las reglas evidenciarias aceptadas y las nociones de un proceso debido, requiere que, si el mediador va a hacer una recomendación sobre custodia, puede someterse a interrogatorio de la parte adversamente aceptada, en lo que toca a las relaciones para la recomendación. Si el mediador es sometido a este interrogatorio, la parte adversamente afectada que hace las preguntas podría sostener que renunció a las objeciones sobre las revelaciones del mediador en el tribunal. La otra parte, para quien las recomendaciones son favorables, difícilmente pensaría en objetar. En otras palabras, la parte adversamente afectada estaría obligada a interrogar al mediador, y por lo tanto, abrir la puerta a todos los hechos revelados durante la mediación.

Además de los argumentos del contenido estatutario, una protesta hacia la recomendación y el testimonio del mediador podría basarse en el argumento de proceso debido, porque la legislación de California ordena la mediación en todos los casos de custodia conflictivos, permitiendo que el mediador emita una recomendación, y su testimonio proponga una opción insostenible de Hobson para los padres en proceso de divorcio: una de dos, o se abstienen de ser ingenuos en las discusiones de la mediación, o revelan confidencias pertinentes que más tarde se podrán utilizar en contra de sus intereses individuales. Esta protesta se ha rebatido, con el argumento de que las partes de una mediación obligatoria por decisión del tribunal tiene la característica poco probable de revelar confidencias que amenazarían su resolución de custodia deseada, con la revelación o sin ella, de las confidencias en el tribunal.

A medida de que aumenta el uso de la mediación, probablemente va a existir una mayor frecuencia de citatorios para los mediadores, con el objeto de que testifiquen sobre las declaraciones rendidas durante la mediación. La aprobación y el esclarecimiento de privilegios estatutarios específicos para las comunicacio-

nes que se hacen durante la mediación, fomentaría la práctica, protegería a las partes, y evitaría las trampas para los incautos.

Restricciones al producto del trabajo. En el caso *McLaughlin*, el mediador era un empleado del tribunal, de quien se esperaba por los términos del empleo, que rindiera testimonio en el tribunal si la mediación no daba lugar a un acuerdo. Los mediadores, ya sea como empleados privados o públicos, pueden ser citados para testificar sobre sus opiniones en lo que se refiere al resultado adecuado en un caso en el que intervinieron como mediadores sin éxito. Independientemente de las consideraciones de sigilio que explicamos antes, existe una objeción que es posible confirmar, por lo menos según los mediadores privados, con base en la doctrina de producto del trabajo.

La doctrina de producto del trabajo fue originalmente formulada para proteger a los abogados de la revelación de sus opiniones o pensamientos, concernientes a un caso destinado a juicio, y desde entonces se ha expandido, para aplicarse a otros profesionales (Saltzburg, 1980). La doctrina únicamente protege las impresiones mentales, ideas, teorías y estrategias de un profesional. Los hechos que permanecen bajo la superficie de aquellas impresiones, y la información específica que se ha recabado en la mediación, no quedan bajo la protección de la doctrina de producto del trabajo, aunque pueden ampararse en otras doctrinas de reserva en los asuntos privados y sigilo, que explicamos antes.

Aunque pueden estar protegidas por otras doctrinas de reserva en los casos privados y sigilo que explicamos antes. (Véase Hickman v. Taylor, 1947). El "privilegio" de producto del trabajo, a diferencia de la mayoría de las protecciones de casos privados que antes explicamos, pertenece al prestador de servicios profesionales, y sólo esa persona puede renunciar a él. Las opiniones constituyen el principal producto de numerosos profesionales, y por lo tanto reciben substancial protección legal (Véase United States v. Pfiger. Inc., 1977).

Responsabilidad

Reclamaciones en contra de los mediadores. Existen pocas reclamaciones contra los mediadores, y no hay registro de casos en los que un mediador haya estado sujeto a demanda con éxito, por daños referentes a servicios de mediación. Este contraste con la experiencia del aumento de quejas en contra de muchos otros prestadores de servicios profesionales, tal vez sea atribuible en parte al hecho de que la mediación como práctica profesional es relativamente nueva, y en parte a la naturaleza del proceso de mediación. La mediación da lugar a un resultado consensual que refleja la determinación conjunta de los participantes sobre lo que es justo y adecuado. En general, los participantes están satisfechos con los servicios de mediación (Capítulo 1). Las demandas legales y las reclamaciones, son resultado de la insatisfacción.

La mediación todavía no es una práctica suficientemente común para generar un volumen de casos que podría producir ciertas demandas legales, como

probabilidad. Las evidencias que ocasionan dudas sobre el grado razonable de un resultado particular de la mediación, o la integridad del mediador, no tiene la probabilidad de surgir a la superficie, sino hasta algún tiempo después de que la mediación concluyó. La revelación de deshonestidad de un mediador, y el desarrollo lo suficientemente grande de casos para producir cierto leve porcentaje de resultados conflictivos, o clientes que abren litigios, probablemente no es sino una cuestión de tiempo. Hasta ahora, tampoco hay una norma establecida con la cual comparar los servicios de mediación, para propósitos de determinar la responsabilidad fácilmente.

La responsabilidad potencial del mediador en cuanto a un participante, puede surgir de una serie de distintas teorías legales. Un mediador podría ser demandado por fraude, publicidad falsa, incumplimiento de contrato, invasión de la intimidad, difamación, conducta ultrajante, quebrantamiento de deberes fiduciarios, y negligencia profesional o conducta inmoral. Un acontecimiento, o conjunto de hechos, puede conducir a la responsabilidad, o por lo menos a una demanda legal, sobre diferentes teorías legales, o causas de acción. Los dos que con mayor probabilidad constituyen la base de una reclamación legal en contra de un mediador, son incumplimiento de contrato y deshonestidad profesional. Estas dos causas de acción, como potencialmente aplicable a los mediadores, se explican más adelante.

Responsabilidad de contrato. Al ofrecer y contratar la prestación de servicios de mediación, un mediador debe ser cauteloso, y no hacer ninguna promesa implícita o explícita acerca de los resultados. Si un mediador indica en la oferta o en el contrato servicios de mediación como menos costosos, mejores, o más rápidos que otras alternativas como el litigio o el arbitraje, el mediador debe ser responsable si no mantiene la promesa. Dado que no puede haber garantía de que la mediación será mejor que las alternativas en cualquier caso específico, dichas declaraciones deben evitarse. La tendencia actual a sobrevender la mediación, fácilmente podría dar como resultado la desilusión de los participantes, y el antagonismo de abogados y otros profesionales, preparados para ayudar a reprimir la práctica de la mediación a través de demandas legales.

El convenio de mediación debe enunciar claramente que no existe la seguridad explícita e implícita sobre el resultado de la mediación, o el éxito del proceso, y que los participantes entienden que podrían tener la capacidad de reclamar más para ellos en un proceso de adversario, de lo que probablemente obtendrán a través de la mediación. Cualquier promesa implícita o explícita de que la mediación será mejor, o dará lugar a resultados más favorables, podría sujetar al mediador a responsabilidad por incumplimiento de esa promesa contractual. (véase Boecher v. Borth, 1976; Prosser, 1971).

Algunas obligaciones contractuales son difíciles de eludir al proporcionar servicios de mediación, y pueden estar implícitas como una norma impuesta de práctica. Por ejemplo, un mediador, o la agencia para la cual el mediador trabaja, puede celebrar un contrato con los participantes y establecer que la mediación

será privada y confidencial a menos que se acuerde lo contrario. Los participantes pueden demandar en caso de que el contrato, de manera explícita o implícita, sea violado. En un caso de Illinois, que se dio a conocer, el cliente de un trabajador social de una agencia, demandó al trabajador social y a la agencia por revelar confidencias a otros de un contrato implícito de sigilo, permitiendo que se desarrollara un conflicto de intereses, y desempeñando servicios de consultoría en forma incompetente. Se concedió la demanda solamente por la reclamación de incumplimiento de contrato, debido a la revelación de información que se había dado confidencialmente (*Véase Martino v. Family Services Agency of Adams County, 1983*). Según se explicó en la sección anterior, no es posible otorgar garantía alguna de sigilo absoluto para las sesiones de mediación. Sin embargo, el mediador está obligado, por contrato y por ética, a no revelar confidencias sin la autorización de los participantes, o por orden de un tribunal, o exigencia de la ley.

En lugar de tomar el riesgo de un contrato implícito, con base en falsas expectativas o en la promesa de lograr más de lo posible, el mediador debe usar un contrato escrito que limite la responsabilidad. Este contrato de empleo del mediador puede incorporar criterios o reglas de mediación. El contrato, o bien el contrato y las reglas en conjunto, deben señalar el proceso que va a usarse en la mediación, el papel del mediador, los riesgos y limitaciones de la mediación, la necesidad de revisión externa y asesoría legal independiente, las obligaciones de los participantes, la base para la determinación de cualesquiera honorarios o costos, y la obligación de los participantes en cuanto al pago. (Véase Recurso: Convenio de Empleo y Recurso B: Criterios de Mediación).

Responsabilidad por incompetencia profesional. La responsabilidad del mediador con base en alegatos de negligencia profesional, o incompetencia profesional, es la reclamación de responsabilidad que con más probabilidad va a afrontar un mediador. En general, las reclamaciones de incompetencia profesional surgen bajo la ley de agravios, y requieren la prueba con base en cuatro elementos: un deber por el cual el mediador está obligado con los participantes; incumplimiento del deber por no satisfacer las normas aceptables de práctica; daños mensurables en dinero; y una relación casual entre la falta de ejercer una norma aceptable de práctica, y los daños alegados. Es necesario probar estos cuatro elementos. Presentar pruebas adecuadas, puede ser difícil en una reclamación contra un mediador.

Deber e incumplimiento. El deber del mediador surge del convenio, explícito o implícito para proporcionar servicios de mediación competentes. En otras palabras, la ley puede requerir que cualquier servicio profesional ofrecido, se realice competentemente. La competencia suele definirse como el cumplimiento de normas profesionales existentes, en cuanto al desempeño del servicio ofrecido. El primer problema para el demandante en un caso de incompetencia profesional contra el mediador, sería producir las pruebas de lo que es una norma aceptable de cuidado en la práctica de la mediación. Según indica nuestra explicación pre-

via respecto a normas de práctica, no existen criterios universalmente aceptados para estructurar normas de práctica de mediación, debido a que las metas de la mediación, y su papel social están en la etapa inicial de su formulación. Es irónico que el primer caso exitoso de demanda por incompetencia profesional en contra de un mediador puede marcar el establecimiento de la mediación, como profesión reconocida.

Si el mediador es miembro de una organización que ya promulgó normas de práctica, o si el mediador está suscrito a normas establecidas, o si las normas se han prescrito para el mediador mediante los términos de la licencia de éste, su certificación, empleo o referencia, entonces resulta más fácil robar la norma aplicable y el deber consecuente. Como regla general, la prueba de la norma de cuidado aplicable, así como su incumplimiento, se presenta a través de testimonio de expertos. Debido a la naturaleza de nuevo surgimiento de la mediación como práctica diferenciada,los expertos calificados pueden escasear, y es de esperarse que existan diferencias de opinión.

El mediador puede estar sujeto a responsabilidad, incluso en ausencia de un testimonio de expertos, si la conducta del mediador está claramente fuera de lo razonable, al arriesgar a los participantes a sufrir un daño. De acuerdo con el Restatement (Second) of Torts (Confirmación de la Declaración) de Agravios (1965):

> Un acto puede ser negligente, si se realiza sin la competencia que la persona según opinión del actor realizaría, es necesario para evitar ocasionar riesgo no razonable de daño a otra persona... Esto se aplica... donde el actor, profesando competencia, induce a otro a aceptar sus servicios, o de otra manera se sujeta a los actos (Sección 299 y Comentario C).

Si el mediador da a entender que tiene conocimientos especiales o experiencia en el tema del conflicto que se está sometiendo a mediación, puede ser juzgado bajo una norma mayor de cuidado en relación con ese tema. En otras palabras, la autodesignación de un mediador de contar con pericia especial en la ley, con relación a desavenencias familiares, o en las fases de desarrollo infantil, de tal manera que una pareja que se está divorciando pueda confiar razonablemente en la pericia del mediador, y su consejo para tomar sus propias decisiones conjuntas, podría dar lugar a una reclamación de que el mediador tenía un deber de proporcionar información correcta en la cual la pareja pudiera confiar. Lo mismo ocurriría si los participantes de una desavenencia del ambiente confiaran, para la resolución de su conflicto, en la supuesta pericia del mediador, concerniente a desperdicios tóxicos, o si un educador que estuviera interviniendo como mediador en una desavenencia sobre educación especial proporcionara información errónea acerca del contenido o los beneficios de un programa de aprendizaje alternativo, seleccionado como resolución de los participantes, debio a la pericia del mediador. El mediador debe ser cuidadoso al proporcionar

información o asesoría, e invariablemente debe insistir a los participantes que obtengan consejo independiente sobre cualquier tema más allá de su pericia. En nuestro mundo crecientemente complejo un mediador puede ser acusado de negligencia por no insistir a los participantes en que recurran a consultas con expertos, u obtener información especial cuando es pertinente o necesaria para formular alternativas para resolución de conflictos. El mismo desafío de especialización de pericia en la actualidad surge ante abogados, médicos, y profesionales de todo tipo.

Los médicos y otros prestadores de servicios del sector salud han tenido que cubrir el requisito de informar a sus pacientes acerca del riesgo en el servicio ofrecido. Aunque este deber de informar acerca del riesgo originalmente se limitó a los procedimientos y asesoría de los médicos, desde entonces se ha expandido para constituir un requisito de que los abogados revelen los riesgos de un juicio, en comparación con sus alternativas, y asimismo para requerir, lógicamente que cualquier profesional que ofrece un servicio revele los riesgos implícitos. Las normas que explicamos en la sección anterior, y que comprende el Recurso D, al final de este libro, así como numerosas reglas sobre ética de asociaciones del colegio, claramente requerían de que un mediador aconseje a los participantes acerca de los riesgos que representaría entablar el proceso de mediación, en comparación con otros procedimientos de resolución de conflicto disponibles. No existe razón para pensar que todos los mediadores no tendrían que estar sujetos a ese deber y que podría surgir un cargo por responsabilidad como resultado de su incumplimiento.

Un mediador que redacta un convenio de conciliación para los participantes podría estar sujeto al requisito de que la redacción fuera una reflexión precisa de las estipulaciones efectuadas durante la mediación, y de que dicha redacción fuera lo suficientemente hábil para lograr el propósito de los participantes. La redacción astuta, para dejar en claro que es responsabilidad de los participantes que cualquier convenio propuesto se someta a la revisión de un consejero independiente antes de firmarlo. De cualquier manera, ningún convenio debe ofrecerse a los participantes para su firma, sin la oportunidad de que lo lean y sometan a consideración en un ambiente tranquilo, fuera del ambiente de la mediación. Cualquier convenio redactado por un mediador que no sea abogado, no debe dar a entender que guarda la forma legal y debe denominarse "memorándum sobre los puntos del acuerdo" o "plan de mediación", en lugar de que se le designe como un convenio final.

Daños y causalidad. Incluso si un participante de mediación descontento pudiera establecer que un mediador pide un deber profesional que infringió y que el mediador, por lo tanto, incurrió en incompetencia profesional o negligencia, siguen existiendo dos requisitos interrelacionados adicionales. Los elementos entrelazados de daño y causalidad requieren que se pruebe el daño mesurable, y que pueda calcularse en dólares, así como que este daño no habría ocurrido, de no ser por la negligencia o incompetencia profesional del mediador. Estos ele-

mentos necesarios o daños y causalidad pueden ser particularmente difíciles de probar en un caso relacionado con mediación.

Los daños no pueden ser una mera conjetura o especulación. Corresponde al demandante establecer el daño ocurrido y el valor de dicho daño o pérdida, con base en dólares. Lo que el demandante podría haber obtenido mediante la resolución de la desavenencia en alguna forma diferente a la mediación, o cuál es la consecuencia económica que puede haber surgido de la supuesta negligencia del mediador, tiene las mayores probabilidades de ser un asunto de especulación y conjetura. Cualquier daño ocurrido debido a la conducta del mediador, o su malversación, puede corresponder más a una pérdida emocional o a un disgusto, que a una pérdida mensurable en dólares.

El elemento necesario que probablemente sería más difícil de probar en una acción de negligencia en contra de un mediador, es la de la causalidad. El demandante debe establecer que cualesquiera daños o pérdida sufrida no habría ocurrido, de no ser por la negligencia o la malversación del mediador. La prueba de lo que habría ocurrido en ausencia de la mediación, resulta difícil. No sería fácil establecer lo que podría haber ocurrido en forma precisa en el litigio como alternativa a la mediación, por ejemplo, e igualmente complicado sería probar que el demandante podría haber obtenido mejores resultados mediante la negociación de una resolución fuera de la mediación. Si el mediador es cauto y no garantiza resultado específico o más favorable alguno de lo que podría obtenerse mediante alternativas a la mediación, es extremadamente difícil demostrar que cualesquiera daños ocasionados se debieron a la acción del mediador.

Incluso si una reclamación de poder de negociación desigual y estafa, no verificados por el mediador durante la mediación, no probaría que el propio poder equitativo no habría dado como resultado una conclusión similar o peor en el litigio, o las negociaciones de adversario (véase la explicación anterior sobre justicia).

Si se sostienen los daños reclamados después de la revisión independiente del convenio, o posteriormente a la insistencia del mediador sobre dicha revisión, será aún más difícil fijar la culpa causativa del mediador. Por otra parte, un mediador que permite que las partes firmen un convenio sin la admonición de la importancia de una revisión independiente, y la intervención de un consejero, puede enfrentarse a problemas para eludir la reclamación de asesoría deficiente durante la mediación, o el cargo de que el fraude o la negociación injusta durante la mediación fue a causa de probables daños.

Una de la reclamaciones más probables que pueden surgir de la mediación es que, si la mediación es ineficaz para resolver la desavenencia, el tiempo que transcurre en la mediación puede dar la impresión de perseguir alternativas significativas, debido a la expiración de un estatuto de limitaciones, el cambio de hechos, o una acumulación de mayores daños, debido al transcurrir del tiempo. También en este caso, si el mediador aconsejó a los participantes acerca de los riesgos, les insistió que consultaran con otros durante y después de la mediación, e hizo que los participantes firmaran un contrato reconociendo estos factores,

sería difícil demostrar que los posibles daños fueron ocasionados por el mediador. Esta protección y precaución del mediador, también dejaría en claro que los participantes de la mediación asumen el riesgo, de tal manera que no pueden externar quejas después.

El único caso conocido en el que un mediador recibió una demanda por incompetencia profesional, ilustra claramente varios de los puntos que hemos explicado. En el caso de Lange v. Marshall (1981), un Tribunal de Apelaciones de Missouri tuvo la oportunidad de considerar la responsabilidad de un abogado que había emprendido la mediación de un convenio de divorcio para dos de sus amigos, que habían permanecido casados durante 25 años. Después de haber firmado el convenio que esperaba la aprobación de un juez, la señora Lange cambió de idea acerca de los términos del convenio, y acudió a un abogado independiente que finalmente obtuvo un convenio de divorcio más favorable para ella. La Señora Lange demandó al mediador, reclamando que había sido negligente al no preguntar más cerca de la situación financiera de su ex-esposo, omitiendo la ayuda para ella de negociar un mejor convenio, no aconsejándole que obtendría más si llevaba el asunto a litigio, y dejando de revelar de una manera justa y completa sus derechos en cuanto a los bienes maritales, la custodia y la manutención. El caso llegó a un jurado, que rindió su veredicto en contra del mediador, por la cantidad de $74 000 dólares.

Cuando el mediador apeló al veredicto del jurado, el Tribunal de Apelaciones supuso para propósito de su opinión que el mediador debía un deber a los participantes que había incumplido por su omisión en cuanto a una o más de las cosas acerca de las cuales la Sra. Lange se quejaba. Sin embargo, el tribunal sostuvo que la Sra. Lange no había satisfecho su obligación como demandante, estableciendo que la negligencia del mediador de hecho ocasionaba los daños económicos que ella decía haber sufrido en forma de pérdida de pagos de manutención, honorarios de contadores, de investigadores privados, impuestos perdidos, costos médicos, y otros gastos, así como honorarios legales; todos éstos ocurridos después de que ella acudió a su propio abogado, y se comprometió en el prolongado litigio que finalmente la condujo a un convenio más favorable. El tribunal señaló que no existía evidencia de que estos gastos no se podían haber hecho de cualquier manera, o de que su ex-esposo pudiera haber estado de acuerdo en un convenio distinto si el mediador hubiera hecho las cosas por cuya omisión se le habían hecho los cargos. En todo caso, el tribunal encontró la evidencia de lo contrario. Observó que la Sra. Lange emprendió un acalorado litigio de 10 meses con el Sr. Lange, después de su repudio del convenio de mediación, y de que no pudo demostrar que este litigio y los gastos en que ella incurrió no habrían ocurrido "de no ser por" la supuesta negligencia del mediador:

> (El Sr. Lange) testificó que tenía la intención de ser justo con la demandante, pero que la idea de ella sobre la justicia, y de que la idea del abogado sobre la justicia, no se ajustaban a la idea de él ... Resulta una conjetura y una especulación excesiva, llegar a la conclusión de que la

> disposición de Ralph Lange para llegar a un acuerdo sobre los asuntos maritales sin litigio sobre la base del convenio (original de mediación), estableció su disposición a llegar al acuerdo sin litigio a una cifra mayor de la que era aceptable para la demandante...las partes convinieron en que el defensor no estaba representando a la demandante como abogado, sino en una posición de mediación (pág, 239).

Seguro. La explicación anterior respecto a la responsabilidad potencial del mediador puede ofrecer un panorama más oscuro de lo que garantiza el número limitado de reclamaciones reales por responsabilidad de los que realmente han ocurrido en contra de los mediadores. Sin embargo, el potencial de reclamaciones, existe. Sería ingenuo pensar que la euforia en las primeras etapas de la mediación, las altas expectativas que creó la cobertura de medios de difusión, y las reclamaciones exageradas de algunos mediadores, no van a dar lugar a la crítica y la decepción en algunos casos. A medida que la mediación recibe reconocimiento como práctica profesional con una serie establecida de normas, probablemente va a atraer más del celo sobre litigio por incompetencia profesional, que ha impulsado y mejorado otras prácticas profesionales.

Incluso el costo de las demandas exitosas en relación con la incompetencia profesional, puede constituir una tendencia económicamente paralizante para los mediadores, o para la agencia a la que están asociados. Las técnicas de mediación bien meditadas, como insiste repetidamente este libro, así como una orientación de práctica preventiva, puede disminuir enormemente los riesgos para mediadores. Desde luego, no puede haber garantía en contra el error, ni la seguridad de que pueda presentarse una demanda aún cuando dicho error no ha existido.

Es indispensable que los mediadores se protejan con alguna forma de seguro contra responsabilidad o incompetencia profesional. Numerosas compañías de seguros, y programas que aseguran la profesión del mediador, de origen en contra de las demandas por incompetencia profesional, pueden cubrir una reclamación derivada de la práctica de la mediación. No obstante, algunas políticas de seguros no pueden cubrir una práctica no tradicional, o pueden dar a entender la cobertura mediante el razonamiento de que un abogado, terapeuta, enfermera u otro profesional asegurado no está practicando dentro de la gama profesional de servicios para la cual el seguro se contrató. Algunas compañías aseguradoras han externado la disposición a expedir una cláusula adicional no costosa a sus pólizas de seguros sobre incompetencia profesional existente, para cubrir los riesgos de la mediación. Otras compañías han indicado, en respuesta a estas encuestas, que sus pólizas ya existentes, por lo menos en lo que se refiere a abogados y terapeutas, cubrirían demandas de mediación. Los mediadores deberían por prudencia verificar su póliza individual, y confirmar la cobertura con su agente de seguros.

Diversas compañías en la actualidad ofrecen seguros de responsabilidad para mediadores, mediante la suscripción como miembros en algunas de las or-

ganizaciones de mediación y las asociaciones profesionales que aparecen en el Recurso E al final del libro.

El costo de este seguro es muy modesto, debido a la poca experiencia de demandas que hay hasta la fecha. Es de extrema importancia que los mediadores entren en contacto con esas organizaciones, para obtener información acerca del seguro que tienen disponibles para sus miembros.

Sugerencia de lecturas

Justicia

"A comparative Theory of Dispute Institutions in Society". R. L. Abel . *Law & Society*, Winter 1973, 8, 235-240.

El papel de las normas en una resolución de desavenencia, se explica como característica distintiva de los diferentes mecanismos de proceso de desavenencia.

Disputes & Negotiations: A Cross-Cultural Perspective. P.H. Gulliver. Nueva York: Academic Press, 1979.

En el capítulo 7, Gulliver explica el papel del mediador, y, en la pág. 223, se centra en el mediador como "enunciante" de normas pertinentes para la desavenencia.

Justice Without Law? Resolving Disputes Without Lawyers, J. S. Auerbach. Nueva York: Oxford University Press, 1983.

Un análisis histórico valioso y penetrante, aunque en cierta forma cínico, a la resolución de desavenencias alternativas. Muchas de las preocupaciones que se enuncian en esta sección, se atribuye a Auerbach.

Normas de Práctica y Limitaciones Eticas.

Ethical & Legal Issues in Counseling & Psychotherapy. W. Van Hoose and J. Kottler. San Francisco: Jossey - Bass, 1977.

Un texto adecuado sobre consideraciones teóricas y prácticas de práctica ética y limitaciones legales para consejeros. El Capítulo 6 especificamente aborda los reglamentos profesionales y legales.

"Professional Responsibility Problems of Divorce Mediation". L. J. Silberman. *Family Law Quarterly*, Summer, 1982, 16, 107-145.

Un excelente y extenso análisis de limitaciones éticas y legales, sobre los mediadores, abogados y no abogados. Gran parte de nuestra explicación en esta sección tuvo como base el concienzudo análisis de Silverman.

Sigilo

Confidentiality in Social Work: Issues & Principles. S. Wilson. Nueva York: Free Press, 1978.

Un extenso examen de sigilo para trabajadores sociales, con una explicación orientada a la práctica de consecuencias legales y políticas aplicables a la mediación, por analogía.

"Privileged Communications: A Case by Case Approach". *Maine Law Review,* 1971, 23, 443-462.

Estas notas de revisión de la ley recopilan todos los estatutos que establecen privilegios evidenciarios para las profesiones de ayuda, y propone un enfoque estatutario que trataría las demandas de privilegio de una manera más uniforme, con base en la naturaleza de la relación profesional, más que la profesión específica implícita.

Responsabilidad

Legal Liability in Psychotherapy: A Practitioner's Guide to Risk Management. B. Schutz. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

Contiene información legal pertinente, y ofrece sugerencias para manejar el riesgo de la responsabilidad legal, sin sacrificar la efectividad clínica.

11

Consideraciones específicas para el establecimiento de un servicio de mediación

La primera tarea de una persona que desea proporcionar servicios de mediación, es definir la clientela deseada, o las situaciones de conflicto, y determinar el sector (público o privado) donde van a ofrecerse los servicios. Dado que cada sector es diferente en alcance, complejidad, e implicaciones para la prestación del servicio, cada uno de estos factores se analiza aquí por separado. Sin embargo, la información en lo que se refiere a la distribución física, y la necesidad de llevar un registro, y la responsabilidad (véase el Capítulo Seis), son comunes en ambos ambientes. La mediación es un nuevo campo, y se están desarrollando nuevos sistemas de prestación de servicios y estilos. Los servicios de mediación no se ven obstaculizados por tradición o legislación, como muchos otros profesionales de apoyo. Deseamos hacer hincapié en la importancia de mantener la conciencia del consumidor en el ofrecimiento de los servicios, sin dejar a un lado las propias necesidades reales de los mediadores para ganarse la vida y disfrutar buenas condiciones de trabajo.

Las ideas que se expresan a continuación son meras sugerencias que pueden ayudar a los mediadores recientemente capacitados a definir su práctica y ofrecer servicios de mediación. Recomendamos especialmente que se lleve a término un programa académico o de capacitación para habilidades (véase el Capítulo Nueve) como requisito previo para ofrecer mediación, sin importar cuáles conflictos o clientes van a abordarse, dado que esta capacitación va a proporcionar un punto de partida para entender, no sólo la mediación en sí, sino los sistemas de la prestación del servicio que ya existen.

Práctica privada

La práctica privada comprende una relación contractual, verbal o escrita, entre el mediador (el prestador del servicio) y los participantes de la mediación (los

receptores). Se pagan honorarios directamente al mediador por la prestación de los servicios, y la práctica, en su carácter de negocio, se declara y paga impuestos sobre los ingresos que genera esta actividad. La práctica puede no tener empleados, pero es necesario siempre mantener requisitos de las transacciones financieras, y debe operarse de manera eficiente para lograr utilidades.

La mayoría de las prácticas privadas no reciben subsidios gubernamentales o especiales para ofrecer determinados servicios a una clientela en particular. No obstante, en las prácticas del sector público o institucionales, existen dos posibles convenios contractuales: uno es entre el receptor del servicio y la institución, y el otro, entre la institución y el prestador del servicio. En ocasiones, existe un tercer acuerdo contractual. El financiamiento gubernamental, o la fuente del subsidio, contrata con la institución los servicios prestados a una determinada población, en una cierta forma.

Las prácticas privadas de mediación pueden ser comerciales en diversas entidades empresariales o estructuras diferentes. Los mediadores pueden realizar estas actividades profesionales por sí mismos, como propietarios únicos, con el objeto de mantener una independencia total, o puede integrarse con otros para formar entidades comerciales, que van desde las asociaciones profesionales accesibles para sociedades, o las corporaciones profesionales, y en algunos casos corporaciones no lucrativas. Todos los gobiernos de los estados, y algunos locales, tienen requisitos para la formulación, registro y estructura interna de estas diversas entidades comerciales, así como para propietarios únicos. Numerosas comunidades requieren una licencia comercial para prácticas profesionales privadas. Sugerimos que el lector obtenga información confiable de un abogado, en lo que se refiere a leyes, reglamentos, y estipulaciones aplicables, así como a sus implicaciones y consecuencias, antes de establecerse y comenzar a ejercer la mediación.

La selección de un nombre constituye una consideración importante. Si usted es un mediador como propietario único, tiene la opción de llevar a cabo las actividades comerciales bajo solamente su propio nombre, o bien bajo un nombre empresarial supuesto (ANC; "actividades de negocios como..."). Los abogados pueden tener el impedimento de usar un nombre comercial supuesto (véase el Capítulo Diez). Algunas sociedades, y la mayoría de las estructuras empresariales, llevan a cabo actividades comerciales bajo un nombre comercial, que puede requerir un requisito ante el estado en cuestión, y las autoridades locales. El título de su compañía o práctica privada debe transmitir información acerca de la actividad que se realiza, y para quién, o dar a los receptores potenciales un sentimiento que esté creando una expectativa. Las reglas específicas y las limitaciones rigen el uso de supuestos nombres o designaciones de abogados.

Los ANC, o nombres comerciales que resaltan la situación de conflicto que va a someterse a mediación, con frecuencia atraen a los clientes potenciales a la práctica de usted, dado que están conscientes del problema, pero pueden no estar seguros de qué proceso desean. Por lo tanto, un mediador como propietario úni-

co que desea especializarse en desavenencias arrendatario/arrendador podría desear que sus datos aparecieran en la sección amarilla de la guía telefónica, y otros directorios, bajo el ANC de "servicios de mediación para desavenencias sobre vivienda". Los mediadores que no desean limitar su práctica, pueden elegir un ANC neutral, como "Unidad de Mediación Anglia del Este", o simplemente usar su propio nombre.

Las prácticas privadas tienen la ventaja de que pueden constituirse en una forma útil para quien las realiza. Los mediadores pueden incluir tantas o tan pocas áreas de desavenencia como su pericia y su interés lo permitan. Pueden elegir si van a incluir o no a otros para llevar a cabo una práctica privada de grupo. Pueden optar por la población a quienes van a dirigirse, de acuerdo con el caso, la ubicación, y la capacidad de pago.

Las prácticas privadas de mediación por lo general constituyen un recurso de quienes, por razones relativas a calidad, anonimato o status, no desean utilizar servicios del sector público, algunos de los cuales sin duda serían menos costosos que la práctica privada. Por la misma razón de los gastos, los prestadores de estos servicios privados usualmente no tratan con los mismos grupos socioeconómicos o éticos que los mediadores que trabajan en agencias vinculadas con los tribunales, o subsidiadas por el estado. Aunque algunos mediadores pueden considerar este elitismo económico integral como una razón favorable para elegir la práctica privada, también existen desventajas. Finalmente, la práctica privada puede ser arriesgada y ocasionar tensiones; el ritmo al cual posiblemente sea necesario trabajar para satisfacer los costos generales, incluyendo publicidad y actividades de localización de casos, pueden hacer decepcionante la práctica privada.

Muchos otros profesionales han tenido que enfrentarse a estas difíciles realidades. Es frecuente que usen la práctica privada como un complemento de tiempo parcial de sus contratos existentes con el sector público, o de sus empleos de tiempo completo, algunos de los cuales no son muy estables, debido a las prioridades gubernamentales cambiantes. Esta práctica "mixta" constituye una forma que el propietario único o la entidad empresarial de sociedad pequeña pueden usar como base para imitar las maniobras de protección acostumbradas de las grandes corporaciones, para diversificar los recursos de ingresos, de tal manera que la pérdida de una no signifique devastar todo el negocio.

No es conveniente sobrestimar la importancia de las referencias al establecer las prácticas privadas (véase el Capítulo Doce para una explicación). Además, las prácticas privadas suelen tener la forma de campañas publicitarias y de relaciones públicas, con el objeto de permitir a otros profesionales y al público el conocimiento sobre la práctica, y el lugar donde se ubica el servicio. Pressman y Siegler (1983) sugieren algunas estrategias básicas para la localización de casos y publicidad, con fundamento en las metas financieras de la práctica, y en las poblaciones objetivo, o las situaciones. Cada población puede requerir una distinta estrategia publicitaria: anuncios en los diarios, anuncios impresos, cartas mecanografiadas de manera individual para los recursos poten-

ciales de referencia, anuncios enviados por correo, folletos, la afiliación como miembros a empresas y organizaciones profesionales, y el contacto directo.

Las prácticas privadas tienen las ventajas de un mayor control, más flexibilidad en los programas cotidianos, una más amplia gama de funciones a realizar. Depende de la decisión individual, determinar de manera exacta cuánto beneficio aportan estos factores, según la situación particular del profesional, sea hombre o mujer.

En el sector privado, el cargo de honorarios por servicios periódicos de mediación suelen tener la estructura de, ya sea una transacción en efectivo previa al comienzo de las sesiones, o un pago anticipado, con base en la duración esperada, la cual se deja en una cuenta en depósito (Coogler, 1978). En este último método, cualquier parte no utilizada puede reembolsarse, y los pagos previos adicionales pueden irse utilizando a medida que el proceso de mediación continúa. Ambos suelen basarse en una cantidad de honorarios por hora determinada por los costos del mediador, la capacidad de pago del cliente, o algún compromiso establecido entre ambos, como una escala de honorarios de deslizamiento, con una cantidad mínima fijada para costos generales. Algunos mediadores están dispuestos a aceptar créditos nacionales de sistemas de trueque, o intercambios equivalentes en bienes y servicios. Cualesquiera de estos arreglos puede estructurarse en un contrato que especifique, no sólo el objeto o el servicio que se está proporcionando, sino también la fecha límite de terminación. Todos estos acuerdos financieros deben hacerse por escrito en el acuerdo del empleo (convenio de mediación), o anexarse a él y enunciarse de manera precisa al enunciar las actividades profesionales, o el material promocional.

Sector público

La mediación en el sector público, sin embargo, es solamente una alternativa. En la actualidad, la mediación se proporciona en agencias de sector público, o instituciones para situaciones de conflicto, como el divorcio y las desavenencias de custodia (McIsaac, 1983),problemas de arrendatario/arrendador, y desavenencias del vecindario. Los trabajadores de tribunales sobre conciliación y problemas juveniles, trabajadores sociales y consejeros, y administradores públicos, supervisores de departamento y otros, requieren capacitación para reforzar sus conocimientos teóricos y una hábil aplicación, dado que la mediación, en comparación con el litigio, se está comenzando a usar en los tribunales familiares, como alternativa para casos criminales menores (Salius, 1983) y asimismo en tribunales juveniles (Vorenberg, 1982).

Dado que la mayoría de las agencias públicas se ajustan a los acuerdos de pago de tercera parte que explicamos antes, los mediadores que trabajan para servicios públicos pueden no tener que tratar con asuntos de pago en forma directa, como lo hacen los mediadores del sector privado. Y, debido a que los servicios de mediación del sector público suelen tener subsidios por donativos, pueden estar en una mejor posición de ofrecer clínicas de mediación, cubriendo

las partes de la etapa 1 y la etapa 2 en un ambiente extenso de grupo, reduciendo, en consecuencia, el tiempo de la agencia y los costos del participante.

Debido a que un gran número de programas de autorización, y de programas de beneficio de los estados, cuentan con comités que ofrecen arbitraje para desavenencias entre receptores potenciales y personal en lo que se refiere a selección, puede existir una tendencia creciente a confiar en la mediación del sector público, como sustituto para los mecanismos de apelación existentes. Cualquier recurso de este tipo para la mediación debe llevarse a cabo de tal manera que la neutralidad de los mediadores esté garantizada, y el gasto para el público, sea mínimo. Esto se puede lograr en forma óptima mediante la creación de una Central de Mediación, ya sea federal o de los estados, que podría enviar mediadores para la multiplicidad de las agencias públicas, en forma regular o según fuera necesario, para ayudar con las quejas del consumidor, los procesos de apelación, y la toma de decisiones internas.

La estructura de la organización en la cual la mediación se ofrece, va a determinar su eficacia y metodología (Kochan y Jick, 1978). Los mediadores deben estar conscientes de todos estos problemas, antes de decidir qué ambiente es mejor para sus propias capacidades y aspiraciones de carrera.

Ambientes de la mediación

La mediación no requiere un ambiente especial, como algunas otras profesiones, aunque dicho ambiente debe ser propicio para tratar los asuntos con reserva. Dado que las únicas "herramientas" que se requieren son la propia pericia del mediador en técnicas de comunicación, autoridad personal, y determinados documentos útiles, o pliegos de trabajo, podría decirse que el lema del mediador, sería "Tengo el Proceso—Voy a Viajar".

La mediación es móvil, y el tipo de mediación de maratón o estilo de crisis puede ofrecerse en el ambiente acostumbrado del participante, como su hogar, oficina, o escuela. Un excelente ejemplo del uso de la mediación en un ambiente típico, es el conflicto racial, eludido en un edificio escolar, según describió Lincoln (1981).

La ubicación ideal es un lugar calmado y neutral, que no representa un significado particular para ninguno de los participantes. Los criterios para evaluar qué tan adecuada es una ubicación, pueden enmarcarse dentro de las siguientes respuestas:

1. *¿Es un lugar calmado, que no da oportunidad de interrupción?* Teléfonos que suenan, ruidos de otras personas, e interrupciones súbitas, crean tensión e interfieren la concentración importante y la comunicación.
2. *¿Tiene connotaciones negativas o prejuiciadas?* Si uno de los participantes tiene asociaciones negativas con la ubicación, o piensa en ella como si se tratara del espacio de otra persona, puede sentirse amenazado, defensivo, o inhibido (trátese de hombre o mujer).

3. *¿Es cómodo?* ¿Tiene luz suave, pero adecuada, sillones mullidos, suficiente espacio, de tal manera que nadie pueda sentirse restringido, su decoración es discreta, tiene colores coordinados (de preferencia tonos fríos), es decir, el estilo apropiado que se adapta al sentido de los participantes respecto al status profesional de usted, y las expectativas de ellos?
4. *¿Es de fácil acceso?* ¿Resulta un problema encontrar la ubicación o estacionamiento cercano? ¿Va a presentar graves inconveniencias para uno o ambos participantes? ¿Puede el mediador asegurarse de que está abierto y preparado, anticipadamente a la sesión? ¿Qué hay respecto al acceso para sillas de ruedas?
5. *¿Está disponible para un programa continuo y conveniente?* ¿La programación para sesiones futuras va a depender exclusivamente de la garantía de contar con este lugar nuevamente?
6. *¿Se trata de un lugar cuyo costo es prohibitivo?* ¿Los costos implícitos en el uso de este espacio, son razonables? ¿Los altos costos van a incrementar los honorarios, y se van a repercutir a los participantes, de manera directa o indirecta?
7. *¿Existe suficiente espacio para la sala de espera y sala de reuniones?* Los mediadores en las sesiones de maratón o crisis, pueden requerir salas auxiliares para celebrar sesiones privadas.
8. *¿Existen baños e instalaciones de restaurante disponibles en el área cercana?* Las necesidades físicas de los participantes deben satisfacerse, especialmente en las sesiones de maratón.
9. ¿Es el espacio seguro para los participantes y el mediador? ¿Existen cerraduras adecuadas, luz exterior, detectores de humo, y protección policiaca y de emergencia accesible?

La mediación constituye un proceso menos formal que el litigio, y esta diferencia debe reflejarse en el ambiente. No obstante, el espacio también debe transmitir los símbolos del trabajo del mediador, para conducir, facilitar, y finalmente orientar el proceso. Por lo tanto, la forma en que el lugar está equipado no debe tratar de imitar el ambiente legal tradicional (a menos de que el mediador también sea un abogado o un juez). Aunque los escritorios y las mesas de conferencias no deben usarse para impresionar a los participantes, o mantenerlos a distancia, el mediador o mediadora debe indicar físicamente su status como profesional, y no como un igual. Los participantes deben contar con un espacio individual, y no se debe contar con que compartan sus asientos uno con otro.

Es ideal que el mediador esté ubicado de tal manera que ambos participantes puedan localizarse para verlos y hablar con ellos sin necesidad de que se muevan. En nuestra opinión, los asientos mullidos (el sillón del mediador debe diferenciarse de los demás mediante una variación de forma, tamaño, o color), dispuestos en triángulo, con una pequeña mesa de café en el centro, constituyen la mejor disposición física.

Los sofás pequeños, en un ligero ángulo, pero uno frente al otro, permiten un mayor espacio y sugieren una mayor libertad. Es posible proporcionar otra silla al final de los sofás o sillones, como espacio para abogados y consejeros, u otra persona que haya sido convocada para proporcionar información adicional. Una explicación excelente sobre la disposición de los asientos en la mediación, alrededor de una mesa de conferencias, puede encontrarse en la información que proporciona el Neighborhood Justice Center of Atlanta (Centro de Justicia de Vecindario de Atlanta) (1982), y Filley (1975).

Las reacciones de los participantes al ambiente se basan en sus expectativas acerca de la mediación, y están teñidas por sus percepciones culturales y aprendidas del yo. Los edificios y mobiliarios modernos, localizados en el centro de la ciudad, y de la tecnología, pueden dar a los jóvenes mediadores profesionales más status y autoridad ante sus propios ojos, pero los participantes que provienen de áreas menos urbanas pueden interpretarlos como fríos y "lujosos", o sentirse intimidados. Mehrabian (1976, pág. 148-150), sugiere que los clientes que han tratado a un profesional que está comenzando la práctica en un ambiente cálido y relajado, suelen reaccionar en forma desfavorable a los cambios hacia un estilo más frío y más "profesional". Aunque la mayoría de los casos de mediación no comprende servicios continuos, queda claro que los mediadores pueden necesitar ubicarse en un lugar y un estilo que se adapten a su propio sentido del yo, con el objeto de eludir los cambios constantes que sugieren un ascenso ambicioso.

Dado que la mediación es un proceso que puede practicarse sin muchas instalaciones costosas, es probable que los mediadores deseen considerar el tiempo compartido en un espacio de oficina con otro profesional, para reducir costos generales y dar un mejor uso a los recursos de la comunidad. Algunos consejeros, terapeutas o abogados pueden tener oficinas que satisfagan los criterios que expresamos antes, y es posible rentarlas por horas, una vez que está programado un caso de mediación. En esta forma, un mediador que comienza su práctica no tiene que incurrir en gastos, hasta que sus ingresos pueden permitir ambientes agradables para los participantes. Si un mediador tiene varias oficinas de tiempo compartido, de esta naturaleza, le es posible ofrecer a los clientes potenciales la conveniencia de elegir la oficina más cercana en un área metropolitana. Asimismo, en esta forma los mediadores pueden "establecer un circuito" a condados o áreas cercanas que de otra manera no podría sostener en una práctica de mediación de tiempo completo.

Los ambientes son importantes, ya sea que la mediación se realice en agencias públicas, o como práctica privada. Es probable que los mediadores del sector público deseen establecer flujos de rutas para sus clientes, de tal manera que los participantes de la mediación que están esperando la finalización de reuniones individuales o sesiones conjuntas, no tengan que regresar a un área de espera pública y ruidosa. Debido a la sensibilidad de los participantes que esperan, quienes necesitan un lugar calmado para reflexionar sobre los problemas, se hace indispensable este tipo de ambiente en los casos de reuniones individuales.

Es frecuente que las salas de espera de las agencias públicas sean demasiado pequeñas, o demasiado grandes, y que no permitan conversaciones que reducen las tensiones entre personas que llegaron juntas. Las lámparas y los asientos (no sillones) dispuestos en forma de L, u otras posiciones que promueven la conversación, contribuyen incluso en el caso de grandes agencias públicas, a que el ambiente parezca más humano, y desde luego también son importantes en la práctica privada.

Hemos cubierto solamente el ambiente básico, que es común a todos los tipos de casos de mediación. Los servicios de mediación que se proporcionan a grupos particulares étnicos o socioeconómicos pueden requerir una mayor asesoría de consultores de decoración de interiores y otros expertos, en lo que se refiere al nivel de comodidad o tensiones que estos grupos pueden experimentar en algunos ambientes físicos. (Véase el Capítulo Trece para mayores comentarios). La sugerencia de lecturas al final del Capítulo, ofrece una mayor introspección de la interesante dinámica de los ambientes físicos y su influencia en las relaciones interpersonales.

Programas de sesiones

El uso del tiempo durante y entre las sesiones de mediación es de crucial importancia para la eficacia del proceso de mediación. Es necesario consultar diversos factores al establecer un programa de sesiones. El contexto circunstancial de los problemas de una desavenencia, posiblemente tenga el efecto más fuerte en el ritmo del proceso de mediación.

En ocasiones, uno o ambos participantes tienen sobre ellos la imposición de límites de tiempo arbitrarios para la terminación de la mediación, como en los casos de audiencias inminentes en los tribunales, reuniones de consejo mediante las cuales deben alcanzarse decisiones, o una fecha de calendario para propósitos de calendario. Es frecuente que los participantes tengan sus propios itinerarios personales mediante los cuales van a evaluar la eficacia de la mediación, como por ejemplo un aniversario de la relación, o un deseo de llegar a un convenio antes de las vacaciones de verano. Los itinerarios, ya sea internos o externos, deben hacerse explícitos en la primera sesión, y después conviene recordarlos a los participantes en forma periódica, a medida que la mediación avanza. Estos itinerarios pueden motivar a los participantes a traer a la superficie los conflictos ocultos, y acelerar la toma de decisiones.

Haynes (1981) y otros (Neighborhood Justice Center of Atlanta, 1982) recomienda un modelo de itinerario que requiere una sesión individual entre el mediador y cada uno de los participantes. Aunque este modelo es útil para entender las posiciones y los conflictos internos de cada participante, puede representar un gasto adicional en tiempo y dinero, y no es absolutamente necesario en todos los casos. Estas sesiones pueden ofrecerse como una opción durante la estructura inicial y el establecimiento de reglas de la primera sesión (etapa 1) y dejarse a la discreción, ya sea de los participantes o del mediador.

Es frecuente que las sesiones de mediación se lleven a cabo durante o después del horario de trabajo regular de los participantes. Muchos participantes, especialmente en las desavenencias con gran contenido emocional, como el divorcio o los casos de custodia, deben tener espacio suficiente para energías emocionales y físicas al final de una sesión de mediación, para abordar las necesidades de sus hijos o sus demás responsabilidades. Por lo tanto, es conveniente eludir la sesiones de maratón como una regla general. Las decisiones y las concesiones que se hacen al final de estos maratones, suelen ser más un producto del deseo de finalizar la sesión, de lo que pueden ser aplicables a las verdaderas intenciones y capacidades de los participantes.

En lo que se refiere a la duración de cada una de las sesiones, contrariamente al punto de vista de Haynes (1981) nosotros pensamos que es importante mantener el programa periódico original, aunque con una ligera flexibilidad. La mayoría de las personas no pueden concentrarse más allá de su "factor de resistencia a la posición de sentado", es decir, el tiempo en que su cuerpo se siente cómodo sin estirarse, ponerse de pie o ir al cuarto de baño. Aunque este factor puede fortalecerse mediante descansos periódicos, los niveles generales de energía no tienen esa ventaja.

Hemos descubierto que las sesiones de una hora son demasiado cortas para permitir que los participantes tengan el tiempo de establecer afinidad y asimilar las tareas de cada etapa del proceso inmediato. No obstante, la productividad real en una sesión disminuye después de dos horas. Por esta razón, decimos a los participantes que las sesiones van a durar dos horas, recomendándoles el tiempo límite inminente, y evaluando el estado de cada participante, así como el contenido con quince minutos de anticipación al momento previsto para el fin de la reunión.

El control del tema de discusión, con el objeto de evitar que el tiempo se prolongue más allá de media hora posterior al límite de dos horas, constituye una habilidad adquirida que es esencial. Según se postula en la "Murphy's Law and Counseling" (Ley y Consultoría de Murphy) (Pratt, 1982, pág. 217):

- *Primera Ley del tiempo restante*: Si existe un avance significativo va a ocurrir durante los últimos cinco minutos de una sesión.
- *Segunda Ley de tiempo restante*: Va a ocurrir sólo cuando no sea posible exceder el tiempo.

Es adecuado que los mediadores recuerden esta broma profesional, y tracen un plan de tiempo flexible suficiente al final de cada sesión, para llegar a un punto final definido de la discusión. El mediador debe delinear un modelo de respeto a los límites impuestos, para que los participantes puedan seguir ese ejemplo en sus propios patrones de comunicación.

En caso de que se requiera tiempo adicional al finalizar la primera sesión, es probable que el mediador desee reconfirmar una política para agregar tiempo

adicional en medias horas, comenzando en el siguiente excedente de tiempo. Este incentivo económico adicional para terminar a tiempo, motiva a los participantes a adentrarse en el tema más rápidamente en la próxima sesión. Además, los mediadores pueden desear la consideración de una política, enunciando que el tiempo asignado a la sesión, pero que no llega a utilizarse por la eficacia de las negociaciones, tienen como premio el reembolso o la reasignación del dinero. Sin embargo, esta política requiere un registro y control de libros extenso, y el tiempo de la cita que no se utiliza, es una pérdida para el mediador. Por lo tanto, resulta razonable pedir el pago completo, aun cuando la sesión termina más temprano.

El número de sesiones que se requiere en la mediación periódica, así como los intervalos entre sesiones, son también importantes para un proceso de mediación efectivo. Cuando los intervalos son demasiado breves, los participantes pueden agotarse por las exigencias emocionales, y sentirse abrumados por la mediación. No obstante, si se trazan programas demasiado extensos en el futuro, las sesiones se descontrolan, y se dedica demasiado tiempo en cada sesión a recuperar la afinidad y activar el recuerdo de lo que se dijo mediante una revisión. A menos de que los límites arbitrarios que mencionamos antes requieran lo contrario, las sesiones semanales son mucho más ventajosas.

Es necesario que los mediadores tracen este programa en forma definida, y que este tema se aborde en forma clara con material de promoción y estructura durante la etapa 1. Las luchas de poder en tres sentidos, en lo que se refiere al programa de la siguiente sesión, pueden inhibir el avance al replantear una competencia de victoria/derrota entre los participantes, pero es necesario tener en cuenta en la planeación el caso de participantes que están adaptando otras actividades simultáneas o que deben satisfacer otras exigencias de tiempo durante su proceso de mediación. Es indispensable que los mediadores determinen su propia responsabilidad, y que sean flexibles. Por otra parte, los intervalos mayores a dos semanas pueden llegar a considerarse como una diferencia grave, dado que interfieren seriamente con la continuidad del proceso. Los participantes muy inflexibles pueden decidir si van a reconsiderar sus compromisos de tiempo, o van a enfrentar un estancamiento en la mediación, que podría traer como consecuencia un cambio hacia el litigio o el arbitraje.

Como observamos antes, algunas situaciones requieren que la mediación se realice en una sola sesión de maratón. A veces, el razonamiento es de que los participantes no van a regresar por su propia voluntad, después de haber salido. En otros casos, las razones son financieras; cuando se asigna tiempo costoso a la mediación, en lugar del trabajo acostumbrado de los participantes, éstos, e incluso todo el sistema, pueden tener consecuencias económicas por esa pérdida en la productividad y en la remuneración. Cualquiera que sea la razón, el mediador debe establecer sesiones que correspondan a la naturaleza de los problemas. Los matrimonios no se hicieron en un día, y las familias no pueden reestructurarse en forma coherente en ese plazo. No obstante, es posible resolver algunos problemas críticos dentro de un plazo de ocho horas. Numerosas situaciones úni-

camente requieren la resolución de un solo conflicto, para que los participantes restablezcan una realización adecuada. Si la mediación de maratón o de crisis resulta exitosa, será necesario decidir otros asuntos en reuniones posteriores sin que se requiera la asistencia del mediador, aunque esté debe trazar un plan para otras reuniones posteriores.

Las sesiones semanales que mencionamos antes pueden ser inadecuadas cuando la situación que se está sometiendo a mediación comprende una amenaza inminente a la supervivencia, la seguridad, o la protección de los participantes. Estos casos pueden manejarse con base en un programa de crisis, intentando aislar y someter a mediación sólo los problemas que se relacionan directamente con la amenaza, reservando los demás asuntos para un ritmo más calmado en las sesiones semanales.

Consideremos el caso de lanzamiento de un inquilino por parte de un propietario. Aquí, el mediador, que había recibido un llamado del inquilino dos días antes del aviso de lanzamiento, que especificaba la eliminación forzosa de las premisas, tal vez deseara acelerar la etapa inicial llamando al propietario, explicándole la disposición del inquilino para resolver los problemas (y posiblemente incluso pagar los costos) a través de la mediación, e invitando al propietario para que acudiera ese día. Otro ejemplo de programa de crisis es una desavenencia de custodia, donde el esposo amenazó con tomar la custodia física del niño mediante la fuerza. En este caso, la acción del mediador depende del permiso de la parte que entró en contacto con él y su ayuda para obtener la información necesaria para establecer el contacto, Este tipo de programas de crisis debe utilizarse con discreción sin duda, y reservarse solamente para aquellos casos en los que existe una amenaza inmediata que va a permitir una comunicación continua, y la mediación de todos los problemas.

El programa también debe comprender la eficacia del mediador. Es necesario que los mediadores recuerden una planeación de espacios de tiempo que le permitan relajarse y refrescarse después de cada sesión. Este tiempo es muy importante al aumentar la carga de los casos, para evitar que el mediador se convierta en un "consejero agotado" (Watkins, 1983; Maher, 1983). Si la cita estándar de mediación es de dos horas, el calendario de citas debe reservar tres horas: dos horas para la sesión, una tolerancia de exceso de media hora para los participantes, y media hora para las necesidades personales del mediador. No es conveniente permitir que el papeleo y los asuntos administrativos absorban todo el tiempo entre clientes. Si el mediador debe trabajar todo el día, el horario ideal de las sesiones debe ser: 9 a.m. a 12 meridiano, 1 a 4 p.m., y una opción entre 4 a 7 p. m. o 10 p. m. Dado que los participantes por lo general deben programar sus sesiones en horarios en que no tienen compromisos de trabajo fuera del hogar, es posible planear la mediación para que se adapte, tanto a las necesidades de los participantes como el mediador, fijando el primer espacio de tiempo de 4 a 6 p. m.

Para que las energías del mediador se usen en forma efectiva, no deben planear más de dos horarios para citas de 3 horas en un solo espacio de tiempo,

sin dejar un descanso adicional de una hora. Los horarios de tiempo parcial y de fin de semana, como sábado en la mañana, de 10 a. m. a 12 meridiano, muestran que las sesiones de mediación pueden adaptarse a cada caso en particular, de acuerdo al tiempo equilibrado entre la vida personal y profesional. Los mediadores que están haciendo un espacio entre otros empleos, o que desean trabajar de acuerdo con sus necesidades en cuanto al cuidado de los niños, suelen encontrar ventajas en este tipo de programas. En este sentido, la mediación refleja un enfoque holístico, y el futuro de un procesamiento de información que ofrece trabajo en una sociedad post-industrial según describió Toffler (1981). La mediación como una profesión puede albergar la agitación actual de la vida social y económica, y la definición con la flexibilidad de la opción personal. La planeación de las sesiones y la prestación de los servicios pueden reflejar las intenciones básicas del proceso de mediación; permitir a las personas que elijan opciones que se adapten a ellos de una manera única.

Sugerencia de lecturas

General

Business Plan for Small Firms. Management Aids 2.022. Education Division, Office of Management Assistance, U.S. Small Business Administration. Fort Worth, Tex.: Small Business Administration, 1980.

Una de las numerosas publicaciones que pueden ayudar a los profesionales a que se familiaricen con las opciones y procesos implícitos en el inicio de un pequeño negocio.

The Independent Practitioner: Practice Management for the Allied Health Professional. R. M. Pressman & R. Siegler. Homewood, I11.: Dow Jones-Irwin, 1983.

Aunque este libro se escribió principalmente para los profesionales médicos, analiza los aspectos comerciales de la práctica privada, como la manera de establecer y mantener sistemas de registro de compañía y cliente.

Private Practice Handbook: The Tools, Tactics & Techniques for Successful Practice Development. (2nd ed.) C. H. Browning. Los Alamitos, Calif.: Duncliff's International, 1983.

Un enfoque pragmático a numerosos aspectos del establecimiento y mantenimiento de la práctica privada.

Ambientes para la Mediación

The Hidden Dimension. E. T. Hall, Garden City: Doubleday, 1966.

Una introducción clásica al mundo del espacio y el ambiente físico como herramienta poderosa en la comunicación.

Public Places & Private Spaces: The Psychology of Work, Play and Living Environments. A. Mehrabian. New York: Basic Books, 1976.

Un compendio de ideas para las disposiciones efectivas del espacio.

12

Recepción y uso de referencias

Una referencia constituye un aspecto crucial de la práctica exitosa de la mediación; no sólo la referencia de participantes para mediación, sino también la referencia a otros profesionales de ayuda. Hasta cierto punto, los mediadores son especialistas, y en consecuencia no representan el primer recurso que viene a la mente de los posibles participantes cuando surge un problema. Esto ocurre especialmente hoy en día, dado que la mediación como un concepto comienza a surgir.

Aunque se está convirtiendo en algo mejor conocido a través de los programas obligatorios de los estados, como el sistema de Tribunal de Conciliación de California, y, a través de cada vez más exposición de los medios de comunicación, la mediación es un término que no se limita a los asuntos domésticos.

Por lo tanto, los mediadores deben instruir a otros profesionales de ayuda, y también a posibles clientes relacionados, acerca del valor de la mediación. Otros sistemas, instituciones y profesionales de práctica privada en campos como el derecho, la medicina, el comercio, la consultoría, la terapia, el trabajo social, la educación y los ministerios religiosos, deben estar informados acerca del proceso y las expectativas de la mediación, dado que dichas personas representan el principal contacto para quienes están experimentando conflicto interpersonal, desavenencias, o una necesidad de contar con una toma de decisiones más efectiva. A su vez, los mediadores deben hacer uso de otras agencias, profesiones y programas que satisfagan las necesidades explícitas o implícitas de los participantes que atraviesan por una agitación y tensión personales.

Referencias externas

Debido a que la mediación es un proceso general, los mediadores deben designar en primer lugar los límites específicos de su práctica, con base en sus

conocimientos e intereses personales, así como las necesidades inherentes o explícitas de la institución, comunidad, o posibles clientes. Es conveniente enviar información acerca de estos límites, junto con otros datos acerca del proceso de mediación, a colegas profesionales y jefes de las organizaciones que se relacionan con el tema. Por ejemplo, si el mediador desea ofrecer servicios para desavenencias de vecindario, los materiales deben especificar los tipos de problema que van a resolverse, como problemas de arrendatario/arrendador, desavenencias sobre construcción y límite de áreas, vandalismo infantil, perros, basura, ruido, automóviles, estancamientos, prados, construcción y apariencia de casas y fachadas, e intromisiones entre vecinos.

Los materiales que se envían a recursos potenciales de referencia deben ser explícitos en lo que se refiere a los criterios para usar el servicio de mediación. Por lo tanto, los mediadores de una organización comercial importante deben informar a los jefes de departamento y gerentes de personal si solamente determinados miembros o clasificaciones de empleados pueden usar al mediador para resolver sus conflictos. También, es necesario explicar si los participantes deben ser representantes autorizados de facciones o subgrupos, o si pueden participar como individuo que intenta resolver sus conflictos personales.

En cada caso, la información que se circula a fuentes potenciales de referencias deben incluir un enunciado profesional sobre la opinión que el mediador tiene sobre la mediación, su instrucción y sus antecedentes de empleo, estatus actual, publicaciones pertinentes, y afiliaciones profesionales. En las prácticas de mediación de divorcio y custodia, es necesario mencionar el estatus marital y las condiciones como padre.

Es frecuente que materiales impresos y cartas individuales no sean suficientes para estimular las buenas referencias para un mediador. La mayoría de los profesionales y administradores, incluso si creen en determinado enfoque, dudan en enviar a uno de sus propios clientes, a menos de que en lo personal hayan tenido una extensa oportunidad de conocer al mediador directamente, y discutir los problemas con él. También pueden sentirse inclinados a enviar un cliente como referencia cuando un colega respetado ha expresado antecedentes altamente favorables antes de una referencia. En ese momento, el problema consiste en utilizar de manera óptima el tiempo frecuentemente escaso del mediador para desarrollar oportunidades en cuanto a una discusión de este tipo.

Los profesionales que trabajan juntos, en ambientes clínicos compartidos, en afiliaciones flexibles, o en agrupamientos de departamento, suelen tener reuniones rutinarias de personal o juntas de consejo de directores. En este caso, los mediadores pueden solicitar que se les permita asistir a ellas. Una sencilla presentación de teoría de 10 minutos, con ejemplos concretos de mediación exitosa, y con una sesión posterior de preguntas y respuestas y materiales adecuados, pueden crear interés y entendimiento sin interferir con el tiempo y la concentración del supervisor o los profesionales. Sin embargo, puede no ser fácil la obtención de una cita en la agenda de un gerente comercial, una secretaria, o un director ejecutivo.

Aunque estas juntas son de utilidad, no siempre pueden aumentar sus actividades de localización de casos; aunque pueden aportar referencias, son pocas las ocasiones en las que se les puede usar, y en ocasiones solamente una vez al año. La barrera más importante a las referencias, si es que aquéllos que escucharon la presentación que Ud. hizo aprueban la mediación de la manera en que Ud. la expresó, es lograr un *fácil acceso* a las referencias. Contar con materiales preimpresos para distribuir entre aquellos que se encuentran en una desavenencia y posibles participantes, así como el conocimiento de que las personas directamente relacionadas con ellos van a obtener la preferencia cuando se trate de programar la mediación, constituyen incentivos adicionales para estas referencias.

Desde el punto de vista del mediador, esos participantes preseleccionados constituyen los menos difíciles de tratar, sencillamente debido a que llegan a la primera sesión (o el primer contacto) con una serie más adecuada de expectativas e intenciones, en comparación con los participantes espontáneos. Sin embargo, obtener estas referencias requiere que el mediador proporcione la fuente de referencia, o criterios específicos para la selección. En los casos de mediación de divorcio, esos criterios pueden incluir la decisión concluyente y permanente de por lo menos uno (o incluso o tal vez los dos) cónyuges de terminar la relación, y con una motivación para participar por razones que van más allá del deseo de acelerar los trámites, o cubrir costos menores. Para servicios de mediación en grandes compañías, el supervisor inmediato debe analizar la situación con los contendientes, antes de entrar en contacto con el mediador.

Es una característica de naturaleza humana, aun en el caso de profesionales y supervisores, distorsionar la realidad de sus propias deficiencias asegurando que el servicio que prestaron no era el mejor para ese problema, y refiriendo a la persona en cuestión a otro tipo de servicio. Por desgracia, los mediadores pueden heredar numerosos casos desagradables de esta manera. Haynes (1981, pág. 48) advierte en contra de mediadores que aceptan estas referencias prematuras derivadas del sentimiento de un consejero o terapeuta de estar pasando por estancamiento o fracaso en la consultoría de divorcio. Nos gustaría pensar que las referencias se hacen con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes, y no de liberar a un profesional de un caso difícil, o incluso tal vez desacreditar la mediación al turnarle un caso imposible condenado al fracaso, debido a que los participantes todavía no están preparados. Los mediadores deben verificar que todos lo casos que aceptan de fuentes de referencia tienen su origen primario en un conflicto interpersonal, y no en una alteración mental que requiere terapia. Por lo menos al principio, es posible solicitar a otras fuentes de referencia que entren en contacto con usted de manera directa *antes* de enviar la referencia para poder evaluar qué tan adecuado es el caso antes de relacionarse con los contendientes. Este paso va a contribuir a crear confianza y agilidad entre usted y la fuente de referencia.

Establecer redes profesionales nunca resulta fácil; las afiliaciones de camaradas pueden profundizarse, y las intromisiones territoriales de los mediado-

res en conflictos que antes eran del dominio de una sola profesión pueden llegar a considerarse como verdaderas amenazas al ingreso y el ramo profesional. Desarrollar redes profesionales sólidas entre trabajadores de primera línea, así como aquellos de altos puestos, pueden ayudar a romper dichas diferenciaciones artificiales, ofreciendo un mejor servicio a las personas en problemas. Las agencias del sector público que ofrecen servicios de mediación a clientes con el mismo problema (desavenencias familiares, decisiones de custodia, discusiones de arrendatario/arrendador, o conflictos educativos), deben tener un sistema de referencias recíprocas especialmente bien desarrollado con los mediadores del sector privado. Es frecuente que, debido a una publicidad más efectiva o a mejor visibilidad, un mediador privado atraiga casos que por razones de falta de dinero o necesidades especiales deban transferirse a una agencia pública que puede ofrecer servicios de mediación similares. De igual manera, las agencias públicas pueden querer recomendar a mediadores privados, especialmente por necesidades de sigilo, complejidad o sofisticación de la situación, o bien garantía de los participantes. No debe existir competencia para la localización de casos y las referencias cuando los servicios de mediación públicos y privados se delinean y ejecutan en forma adecuada. La mediación no es una duplicación de servicios que ya se han ofrecido a través de otras profesiones: por el contrario, es una nueva alternativa dentro del sistema total de oferta de los servicios. Esta perfección debe transmitirse a otras agencias y profesionales de ayuda de la comunidad, con el objeto de establecer redes de referencia sólidas que puedan ofrecer a los futuros casos de una ayuda adecuada.

Una fuente adicional de casos es la autoreferencia; este término se usa de manera común cuando un posible participante ya determinó la necesidad de servicios de mediación, y está intentando localizarlos. Por lo general, las autoreferencias requieren más tiempo de la etapa 1 para explicar la terminología básica (como la diferencia entre mediación y arbitraje, o entre mediadores y protectores del interés público), así como para describir la relación de la mediación con la cadena legal o jerárquica del dominio en el que ellos mismos pueden encontrarse. Las autoreferencias suelen expresar un gran sentido de alivio al localizarlo a usted, dado que habitualmente han realizado muchas investigaciones y tienden a estar altamente motivadas.

Las autoreferencias pueden promoverse mediante una publicidad adecuada y no ostentosa de sus servicios. Los boletines de prensa internos, anuncios descriptivos en los diarios, y publicaciones comerciales o profesionales, listas en directorios de recursos de la comunidad e incluso listas en la Sección Amarilla de la guía telefónica, pueden contribuir a orientar a las personas hacia usted. Es importante que su servicio esté clasificado en las listas de manera adecuada. Las personas que experimentan un problema determinado, como una desavenencia de custodia, van a buscar el uso directo de ese término en la lista o publicidad. Invariablemente resulta sorprendente el gran número de personas que acuden a esas listas como primer recurso, y el número tan reducido de agencias de ayuda o de profesionales del ramo que diseña su material para un rápido reco-

nocimiento. (Los servicios del Tribunal de Conciliación constituyen un excelente ejemplo de título incomprensible para muchas personas que, por lo tanto, lo pasan por alto durante la difícil etapa del divorcio). Numerosas personas que entran en contacto con usted a través de listas claramente definidas pueden requerir información y referencia (véase la siguiente sección), o pueden considerarse casos inadecuados. No obstante, si la clasificación que usted usó ha facilitado el proceso de autorreferencia para uno de diez contactos, tal vez el gasto ya sea justificable.

Referencia de casos inapropiados

Dependiendo del tipo de práctica de mediación que usted tenga, puede necesitar referir a personas que han entrado en contacto con usted a otros servicios que pueden serles de mayor utilidad en sus circunstancias. Los casos potenciales pueden ser inapropiados, ya sea porque el caso no entra en el alcance de la práctica que usted tiene, o bien porque todavía no está preparado para la mediación.

Si usted piensa que el caso encaja en esta última categoría, tal vez quiera explicar su percepción del aspecto impreparado de los participantes, y referir este caso a otros servicios o ayudar como medida temporal. Un ejemplo sería cuando una mujer entra en contacto con usted respecto a mediación de divorcio, mientras su esposo está en prisión o en otro estado en busca de empleo. Si la condición del esposo es temporal y ella cree que él estaría receptivo a un proceso voluntario que hace énfasis en la justicia y la adaptación mutua, entonces el caso es adecuado y puede aceptarse cuando él regrese. Si la condición del marido no es temporal o no está receptivo a la mediación, la esposa debe referirse a un tribunal de conciliación, un centro de salud mental, o a un profesional privado para ayudar en el tratamiento de los problemas emocionales y pragmáticos que rodean el divorcio.

Esta recepción, evaluación y difusión de información suele denominarse *información y referencia* (I y R). La evaluación de las necesidades del caso solamente se realizan para determinar la fuente de referencia más adecuada. Los mediadores que dedican tiempo en llamadas telefónicas o en entrevistas personales a la realización del trabajo de I y R pueden encontrar adecuado anotar las observaciones en una hoja de contacto, o bien en una lista especial de I y R que pueda tabularse fácilmente por tipo de problema, referencia recomendada y tiempo dedicado.

Con el objeto de acoplar las necesidades de la persona del contacto con el servicio apropiado, los mediadores requieren un extenso conocimiento sobre sus propios recursos de la comunidad. Es necesario recibir y dar una cantidad considerable de información para que los solicitantes de datos de I y R deseen seguir adelante en los trámites con frecuencia complicados de la ayuda del sector público. Algunas comunidades se han dado cuenta de la necesidad de dar un enfoque centralizado a esta función de I y R, debido a la frecuencia de cambios en el personal, las ubicaciones, los números telefónicos y los requisitos de entra-

da para recursos de referencia. Un contacto que requiere trabajo de I y R suele necesitar por lo menos una evaluación equivalente a veinte minutos sobre la necesidad y la explicación de posibles opciones. Numerosos mediadores de la práctica privada opinan que dichas llamadas exigen demasiado tiempo, y refieren al solicitante de inmediato a una línea de crisis, un conmutador del gobierno, un programa de asesoría legal o una institución designada para ofrecer I y R.

Numerosos solicitantes que investigan la mediación tienen múltiples problemas, de los cuales solamente uno puede someterse a mediación con éxito. Tratar de extraer el problema apropiado de una complicada maraña, requiere paciencia y empatía. Es probable que los mediadores deseen utilizar aditamentos de selección telefónica, como mensajes grabados que describen el tipo de casos que se están manejando, o secretarias que pueden seleccionar las llamadas de entrada. Un número telefónico puede destinarse a llamadas de entrada al azar, mientras que otro número puede darse a miembros profesionales de la red de referencia, así como a participantes que ya están en el proceso de mediación.

En ocasiones, los casos parecen ser apropiados para su práctica de mediación pero los participantes potenciales resultan carecer de la capacidad o la disposición para seguir el proceso de mediación o sus procedimientos de oficina. A veces esta deficiencia se debe a la falta de indicios no verbales en los contactos telefónicos, o a la cobertura incompleta de los datos necesarios. En otros casos, se debe a la resistencia de los contendientes a comenzar desavenencias de resolución o tratar conflictos ocultos. Un excelente análisis de resistencia que se manifiesta en la primera visita, puede encontrarse en la descripción de Anderson y Stewart (1983). Los casos en los que intervienen participantes con problemas emocionales o físicos pueden ser apropiados, aunque requerir que se les refiera a servicios a través de otras agencias mejor equipadas para manejar sus características únicas. En este sentido viene a colación el caso de un hombre al que se le había diagnosticado como esquizofrénico paranoide, y que podía mantener una conducta racional durante una breve conversación telefónica, pero no le era posible controlar su cólera hacia un antagonista ausente (e imaginario), cuando se encontraba frente al mediador. Una referencia de vuelta a su terapeuta acostumbrado, junto con el ofrecimiento de someter a mediación cualesquiera desavenencias que dicho terapeuta verificara, sería el procedimiento más adecuado.

Aunque estos casos son muy raros, cualquier profesional que trata con el público va a encontrarse con ellos tarde o temprano. Algunos mediadores requieren una corta entrevista preliminar o una consulta personal de una hora con los participantes antes de programar una sesión de mediación completa, para asegurarse de tener la oportunidad adicional de evaluar directamente lo adecuado de un caso potencial. Dicha evaluación va a determinar la referencia subsecuente o la terminación del caso.

Todas las referencias, incluso de casos inapropiados, requieren la suficiente afinidad e información concreta, como números telefónicos, instrucciones sobre la localización física y nombres, con el objeto de que la referencia tenga la

apariencia de una verdadera opción para la persona que está entrando en contacto con usted.

Si las personas perciben en usted frustración y prisa, no van a actuar de acuerdo con su información ni la seguirán si parece vaga o incompleta. En resumen, a pesar de los problemas muy reales, tanto administrativa como económicamente, de dedicar tiempo a hablar con las personas que no van a convertirse en participantes de la mediación, los mediadores tienen la responsabilidad ética de orientar a las personas en dificultades hacia servicios adecuados, al igual que todos los profesionales de ayuda.

Servicios auxiliares

A medida que los participantes llegan a las sesiones de mediación y exploran sus conflictos y problemas, es frecuente que se descubran nuevos aspectos de dichos problemas. Estas nuevas dimensiones, a pesar de estar apartadas de los principales problemas relativos a los conflictos manifiestos u ocultos, deben explorarse con mayor profundidad. Sin embargo, es probable que un intento de crear mayor conciencia y compromiso hacia el cambio durante las propias sesiones pueda distorsionar el proceso de mediación.

Un ejemplo adecuado es el caso de conflicto ficticio sobre custodia que aparece en el Capítulo Cinco, en el que intervienen Bob y Rhonda. La relación de Rhonda y su falta de verdadera independencia de la madre constituye un problema que un terapeuta perceptivo o un consejero desearían que ella explorara. La tardía ruptura de Rhonda con su familia de origen dio lugar a condiciones que podrían impedir un mayor desarrollo en su familia actual, a menos de que ella se diera cuenta del hecho y los cambios de su relación con la madre, así como de su percepción de sí misma. Si no se les ayuda a reconocer y aceptar este patrón, podría continuar su dependencia y permitir demasiada intromisión de la madre en la siguiente etapa de su propia familia: la familia reconstruida del post-divorcio. La conciencia de los problemas de desarrollo personal y familiar sin duda puede crearse mediante un amplio descubrimiento emocional en la mediación de todos los tipos, pero no pueden abordarse de manera adecuada en dicho ambiente. Rhonda va a requerir mucho más tiempo y valor de lo que el mediador le puede ofrecer, para poder construir su autoconfianza y romper el ciclo.

La mediación comercial y del lugar de trabajo puede arrojar luz sobre conflictos internos latentes en lo que se refiere a autopercepciones sobre éxito/fracaso, poder/impotencia, independencia/dependencia y otras dicotomías que se ven favorecidas en nuestra sociedad competitiva. Aunque dichos conflictos pueden no ser tan agudos como los sentimientos que surgen durante el divorcio, un participante que expresa conflicto respecto a dichos problemas debe referirse a un servicio de ayuda de refuerzo y crecimiento.

Cuando las pistas falsas, los errores de percepción obvios y los conflictos ocultos fuertes acerca de problemas inconexos surgen durante el curso de la mediación, los mediadores deben tener el valor de confrontarlos y explicar sus pro-

pias percepciones acerca de las necesidades del participante, y a continuación referirlos para ayuda. Como mencionamos en capítulos anteriores, los participantes de la mediación suelen estar en crisis, o por lo menos bajo tensiones considerables, lo cual constituye un momento de gran motivación para cambio y búsqueda de ayuda profesional. El mediador debe perseguir la oportunidad de orientar al participante hacia ayuda auxiliar. El tema de esta sección es trazar la manera de hacerlo en forma efectiva.

Como observamos antes, el mediador debe tener suficiente afinidad con el participante para hacer una referencia que éste pueda seguir. Particularmente cuando el conflicto produce defensas hacia percepciones inaceptables, el estilo y la oportunidad del mediador resulta de vital importancia para mantener un canal claro de comunicación. Sin importar qué tan preciso sea el punto de vista del mediador acerca del problema que requiere ayuda, o con cuánta pericia el mediador pueda compartir esa información, los participantes no buscarán ayuda externa si no pueden reconocer la *necesidad* para ello. Algunas veces, este reconocimiento puede surgir mediante discusión y preguntas. El siguiente diálogo muestra a un mediador tratando de establecer una norma sobre problemas inconexos, y la necesidad de servicios adicionales para una pareja en mediación de divorcio:

Declaración preparatoria para referencia

Mediador: Ahora que ya se firmó el convenio de mediación, me gustaría compartir con ustedes algunas tendencias generales que siguen al divorcio.

Normalización de la necesidad de servicios adicionales

Muchos antiguos clientes me han dicho que sienten la necesidad de acudir a un grupo de apoyo para establecer nuevas amistades que no están orientadas a las parejas, y obtener algunas sugerencias prácticas sobre la manera de manejar la soltería nuevamente. Otros clientes me han dicho que realmente necesitan alguna ayuda a largo plazo para ordenar sus sentimientos acerca del sexo opuesto y el significado del matrimonio *antes* de intentarlo otra vez.

Utilización de una herramienta escrita para llevar a casa

Les estoy haciendo una breve lista de reacciones comunes que les dicen cuando el *divorcio emocional* en realidad terminó. Tiene algunas sugerencias de lectura que pueden resultarles de utilidad, ya sea ahora o dentro de un año o dos.

Personalización de la necesidad

Con base en lo que escuché en la mediación acerca de sus preocupaciones individuales, verifiqué algunos puntos en sus hojas, que pienso que en realidad van ayudarles de manera particular.

Preguntas abiertas sobre el problema: (Confrontación "suave")

(Se vuelve hacia la mujer): Linda, dado que este es tu segundo matrimonio que termina en divorcio, me pregunto si ya estás consciente de cuáles son los patrones que pueden estar surgiendo. ¿Descubriste algo que parezca estar interfiriendo con el mantenimiento de una estrecha relación con los hombres?

Confirmación del cliente

Linda: Bueno, sí, eso creo. Simplemente no sé si puedo cambiar, a pesar de todo.

Normalización y recompensa

Mediador: Bien, en ocasiones resulta necesario dedicar mucho trabajo y dinero a avanzar más allá de las cosas que nos decidimos, o que hemos aprendido. Realmente me gustaría ayudarles con estas cuestiones, porque ustedes han realizado un gran esfuerzo para ser abiertos, honestos y progresivos durante la mediación.

Exposición de la referencia

En realidad, no me siento preparado para ese tipo de trabajo, pero conozco a una persona, Susan Brown, que trabaja en una agencia aproximadamente a dos millas de aquí y que sería la adecuada para hablar con ustedes acerca de este tipo de problemas. Ya le he referido a otros participantes, y siempre he obtenido buenos informes de ella. (Normalización de la necesidad)

Hincapié en los detalles y la conveniencia

Miren voy a escribir el nombre de ella y su número en la hoja de post-divorcio. (*Escribiendo.*) Ella es la persona en quien confiaría para enviarle a mi propia familia. ¿Conocen ustedes el pequeño centro comercial en Murray Road? Pues bien, ella tiene una oficina ahí, en uno de los pisos superiores (*personalización de las referencias*). Es un lugar muy privado, y sus hijos podrán asistir al espectáculo mientras ustedes se entrevistan con ella.

Reflexión

(Se vuelve hacia el hombre). Lee, una de las cosas que expresaste durante las sesiones es tu necesidad de progresar en tu carrera. ¿Has descubierto alguna relación entre tu impulso de tener éxito y la necesidad de reestructurar a tu familia a través del divorcio?

Reacción defensiva a una percepción no deseada

No, en realidad no pienso que exista alguna relación. Yo ya hice mi parte.

Aceptación de la falta de preparación

Mediador: Muy bien. En algún momento del futuro, especialmente antes de que te relaciones de manera formal con otra mujer, tal vez desees revisar este problema otra vez.

Normalización del problema

Muchos hombres se sienten atrapados entre el intento de llevar a cabo lo que les exige su empleo, aun sabiendo que les deja poco tiempo y energía para su vida hogareña. Si en algún momento te encuentras en esa situación, tal vez desees entrar en contacto con un consejero. *(Personalización de la Referencia).* Si andas por esta zona, llámame y me sentiré feliz de referirte a una persona a quien conozco, y en quien confío. *(Manteniendo la puerta abierta para un contacto posterior).*

Los participantes deben, no sólo estar conscientes del problema por el que se les está refiriendo, sino también creer que la referencia que se les está sugiriéndo es capaz de ayudarles con ese problema. Muchas personas tienen fuertes convicciones respecto a la incapacidad de uno u otro grupo profesional en cuanto a ayudar. Algunos descartan a todos los psiquiatras, todos los abogados, todos los trabajadores sociales, como farsantes e ineptos. En ocasiones, esta creencia se basa en experiencia o aprendizaje pasados. Algunas veces, se trata sólo de una máscara por el temor de encontrarse fuera de toda solución, "simplemente así soy", o de no tener la capacidad de cambiar o aceptar ayuda por parte de alguien.

En otras ocasiones, la vergüenza y la duda intervienen en una percepción de que "cualquiera que acude a un consejero está loco; yo no estoy loco, así que no iré". el mediador debe sondear estas percepciones con delicadeza, pero firmemente, con el objeto de determinar si el participante está dispuesto a superarlas y a

asumir el riesgo con base en la confianza que tiene hacia el mediador. Preguntarle acerca de sus experiencias pasadas con personal de ayuda, puede aclarar el origen de estas percepciones.

Aunque el diálogo anterior muestra una referencia precisamente al final de la mediación, un mediador no debe esperar hasta la última sesión cuando la necesidad de referencia es urgente. Si el participante llama con demasiada frecuencia entre sesiones, manifiesta una serie de dificultades para su itinerario, se disgusta verbalmente (o en forma no verbal), llora o se evade con demasiada frecuencia durante las sesiones, o llega a la sesión tarde o ebrio, esto puede indicar una resistencia activa, y una necesidad de servicios auxiliares para sondear los conflictos ocultos.

Utilizando un ejemplo anterior que analizamos en el Capítulo Cuatro, los servicios auxiliares para una mujer de cincuenta años de edad que experimentaba un síndrome general de adaptación, puede incluir una referencia al programa local Displaced Homemaker's (Amas de Casa Desplazadas), para consultoría de carrera, capacitación para el empleo, y apoyo emocional, así como referencia a un consejero familiar o un programa de educación para padres que le ayuden a abordar de manera más efectiva a sus hijos adolescentes. También podría tener, incluso sin referencia por parte del mediador, orientación y fuerza de un rabino, ministro, sacerdote u otro líder o grupo espiritual. Tal vez no esté consciente de un programa para amas de casa que podría darle la ayuda práctica con sus responsabilidades hogareñas durante su depresión temporal. Tal vez requieren que se les proporcione el número telefónico de la línea de crisis o de prevención de suicidios, para ayudarle en las angustias nocturnas.

Los libros y el material impreso pueden servir como apoyo intermediario antes de la referencia real. Al sugerirle libros populares, usted puede darle al participante de la mediación una oportunidad de reconocer sus problema en forma privada, sin confrontación directa o sensación de vergüenza. Las listas de libros son útiles, pero tener una biblioteca con sistemas de préstamos y proporcionar al participante el material adecuado durante un descanso o momento conveniente (con la petición de que lo devuelva en la próxima sesión), puede lograr mucho para reducir la conducta defensiva, y allanar el camino para una referencia exitosa.

Ofrecer referencias auxiliares para servicios en otras áreas constituye una importante función para mantener un proceso de mediación afectuoso, aunque controlado. Alivia al mediador de la necesidad de usar demasiadas personalidades durante las sesiones de mediación, y al mismo tiempo facilita la responsabilidad profesional del mediador de ser sensible a las necesidades explícitas o implícitas del participante.

Sugerencia de lecturas

On Becoming a Counselor: A Basic Guide for Non-Professional Counselors. E. Kennedy. Nueva York: Continuum Publishing, 1980.

Un excelente capítulo sobre problemas con los que se enfrentan los profesionales de ayuda al hacer referencias, y la forma de manejarlos.

The Helping Relationship: Process and Skills. L. Brammer, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1973.

Contiene un resumen muy breve pero excelente de diez principios básicos para hacer referencias.

Legal Interviewing and Counseling: A Client-Centered Approach. D. A. Binder and S. C. Price. St. Paul: West, 1977.

Una excelente sección sobre referencias para asistencia a clientes, y para propósitos de evaluación.

13

Manejo de asuntos especiales

Sin importar con qué clientela o situación de conflicto trabajen los mediadores, los problemas de los antecedentes y el mundo perceptivo de los participantes, que se derivan de las condiciones étnicas y el status socioeconómico de la familia original, constituyen factores importantes en la prestación y la conveniencia de los servicios de mediación y las etapas del propio proceso. Todos los participates de la mediación, cualquiera que sea el contexto, se enfrentan a sus propias actitudes y conducta, y tal vez las del otro participante, en lo que se refiere a poder personal, manipulación, persuasión y coacción. Algunas situaciones de conflicto requieren el entendimiento y la sensibilidad del mediador en cuanto al clima para depresión y suicidio. Estos problemas inconexos deben considerarse parte de la capacitación del mediador. Mucho se ha escrito sobre estos temas, lo suficiente para requerir un análisis separado, pero hemos intentado reducir el tema a los aspectos esenciales en este capítulo. Por lo tanto, ofrecemos el siguiente análisis como breve panorama.

Perspectivas étnicas y socioculturales

La forma en que un participante potencial recibe el ofrecimiento de la mediación y lo relaciona con las metas, pasos del proceso y papel y técnicas del mediador, tiene mucho que ver con las lecciones étnicas y socioeconómicas que la persona ha recibido antes de la mediación (Hall, 1976). Muchos de los conflictos que podrían someterse a mediación se relacionan en forma central con estas percepciones (véase el Capítulo 8).

Muchos mediadores privados suelen provenir y diseñar sus servicios para las suposiciones étnicas y los principios de los grupos socioeconómicos, medio y superior, británico, norteamericano y judío (McGill y Pearce, 1982; Herz y Rosen, 1982). Esto ocurre debido a las percepciones culturales y los sistemas de

valores inherentes a estas subculturas (Spiegel, 1982), en lo que se refiere a la naturaleza del conflicto y el uso de los servicios profesionales para resolverlo. La mediación, como proceso de resolución de conflictos, es universal y entendible para personas de numerosas perspectivas culturales y étnicas distintas, pero debe proporcionarse de tal manera que sea congruente con sus creencias y tradiciones.

Coogler (1979) sugirió que la mediación puede resultar de utilidad para miembros del grupo socioeconómico de bajos ingresos, a través de la modificación de honorarios e itinerarios de citas, y mediante un esfuerzo para entender el lenguaje y el nivel de lectura de los participantes, la estructura familiar y los valores, el sistema de red, y el deseo de formalidades mínimas. Los mediadores que trabajan con conflictos de arrendatario/arrendador, desavenencias de vecindario, programas de justicia de la comunidad o de crisis y policía, así como conflictos familiares y de divorcio o violencia doméstica, deben prestar atención a los conflictos de Coogler al diseñar su sistema de prestación del servicio.

Es obvio que los pobres no pueden cubrir una mediación costosa, al igual que no pueden pagar litigio y adjudicación de alto nivel en los tribunales. Para que la mediación se convierta en una opción verdadera para un considerable porcentaje de la población, el sector público o alguna organización filantrópica deben suscribir los costosos de la mediación. Aunque los mediadores que desean cubrir las necesidades de los pobres pueden reducir en todo lo posible sus costos generales compartiendo su oficina y usando otras maniobras de ahorro de costos, la mediación va a seguir destinándose sólo a los privilegiados, hasta que llegue a ser obligatoria a través de agencias públicas subsidiadas. (Véase el Capítulo 11 para una explicación sobre la mediación privada y del sector público.)

El ambiente de citas en el servicio de mediación está influido por las percepciones éticas de los participantes. Aunque la clase media estadounidense ha adoptado gran parte del énfasis británico y alemán sobre puntualidad, y mide el tiempo como una mercancía importante ("Tiempo es dinero"), este panorama tiende a producir una orientación futura, más que pasada o presente, y un enfoque mecánico, de reloj y calendario, al tiempo (Spiegel, 1982). Dicho enfoque es compatible con las proposiciones enunciadas y el proceso de mediación, que tienen que ver básicamente con la planeación para el futuro. Sin embargo, este énfasis en el futuro no es tan fuerte en otras culturas étnicas; las personas que provienen de culturas rurales -como numerosos irlandeses e italianos (Spiegel, 1982), indios americanos y nativos de Alaska (Attneave, 1982), afro-americanos (Pinderhughes, 1982), y cubanos (Bernal, 1982), -están orientadas mucho más hacia el presente o mucho hacia el pasado, en comparación con culturas en donde los relojes, la mecanización, la educación obligatoria, la realidad industrial han requerido una gratificación y puntualidad *postergada.* El ritmo de la vida, el valor de los minutos y las horas, y los estilos de vida de los participantes de la mediación afectan en forma directa su puntualidad, así como su disposición para planear respecto a imprevistos en el futuro. El media-

dor debe tomar en consideración estas diferencias. Las reglas o los criterios, que constituyen las expectativas explícitas del mediador respecto a citas, tiempo perdido, y ritmo de itinerario, deben sufrir una modificación de acuerdo a estas perspectivas culturales.

Numerosas culturas de gran diversidad, incluyendo negros y afroamericanos, puertorriqueños y asiáticos, tienen un sistema de honor, obligación y respeto que dicta "mi palabra es mi bono". Estos conceptos rigen sus relaciones. Las personas de estas tradiciones culturales no se relacionan bien con la información impresa o los contratos escritos que especifican todo punto posible o imprevisto. Consideran la necesidad de estos materiales como un insulto, en el peor de los casos, y superfluo, en el mejor.

Los mediadores que trabajan con personas de Alemania (Winawer-Steiner y Wetzel, 1982, págs. 263-265), Gran Bretaña (McGill y Pearce, 1982, pág. 472), o de extracción Noruega (Midelfort y Midelfort, 1982, pág. 443) van a desear claridad y brevedad junto con precisión y objetividad en las comunicaciones escritas, dado que éstos son valores culturales, no obstante, las familias israelitas pueden rechazar las "explicaciones breves y lógicas, y las soluciones a problemas en favor de otras más complejas orientadas a los sentimientos" (Herz y Rosen, 1982, pág. 388). Los mediadores deben estar concientes de estas actitudes hacia las comunicaciones escritas entre los diferentes grupos étnicos, y aplicar sus propios conocimientos de mediación, particularmente en la etapa 5 (esclarecimiento y redacción de un plan).

Muchos grupos étnicos consideran cualquier intervención de los mediadores, consejeros y otros profesionales de ayuda como una expresión explícita de su propio fracaso personal, y voluntariamente van a estar de acuerdo sobre esa intrusión, solamente en circunstancias extremas. Los miembros de las familias franco-canadienses, por ejemplo, con frecuencia usan mecanismos de defensa (véase el Capítulo 4) para defenderse en contra de estas percepciones de fracaso. El mediador debe ayudarles a ver que la etapa de solución de problemas y las tareas a realizar en casa que se asignan, son "deberes", con el objeto de apelar a sus valores culturales de persistencia y resistencia (Langelier, 1982).

Muchas culturas comparten esta sensación de fracaso y vergüenza. Comunicar los problemas a un extraño suele considerarse un hecho vergonzoso entre los miembros de las familias asiáticas, y la vergüenza constituye un motivador cultural dominante (Shon y Ja, 1982).

Suponiendo que los participantes con antecedentes étnicos estén de acuerdo en someter sus asuntos de mediación, la dimensión étnica sigue afectando sus expectativas respecto al mediador. Después de sufrir las indignidades de recurrir a extraños para que se les diga lo que hay que hacer, se sientes confundidos cuando el mediador asume un papel neutral y pide a los participantes que ellos mismos tomen la decisión.

El uso de la mediación está favorecido en culturas donde el conflicto en sí mismo es inaceptable, dado que la mediación es una forma más sencilla y rápida de resolver desavenencias. Los grupos étnicos ampliamente diversos, desde los

iráneos (Jalali, 1982, pags. 293-294), hasta los noruegos (Midelfort y Midelfort, 1982, págs. 446-447), sostienen fuertes tradiciones culturales y una aceptación casi automática hacia la mediación. Las culturas en las que la imagen ante sí mismo y el rechazo a la cobardía son valores importantes, encuentran a la mediación como una gran ayuda siempre y cuando se le proporcione sin desatender otras normas culturales (como por ejemplo, no suplantar la autoridad tradicional).

La tabla 11 resume los asuntos étnicos más pertinentes para los mediadores. Se basa en las referencias y las sugerencias de lectura, y debe usarse solo como clave para la previsión de problemas al proporcionar servicios de mediación a dichos participantes. Los mediadores que trabajan con conflictos relacionados con la familia deben tratar de recabar una mayor información respecto a las estructuras típicas de familia étnica, y a los valores antes de iniciar la mediación.

Depresión y suicidio

No todos los casos que se llevan a mediación constituyen una causa de preocupación acerca de que el participante esté deprimido o abatido hasta el grado de pensar en el suicidio. Sin embargo, los mediadores deben estar alerta a los indicios de depresión severa que va más allá de la aflicción acostumbrada y el proceso de pérdida que describimos en el Capítulo 4. Pensamos que los mediadores que trabajan con casos que dinámicamente afectan el autoconcepto de un participante y la autovalía, deben estar conscientes de este problema, y también estar preparados para intervenir de manera efectiva.

Existen numerosos excelentes tratados, teorías y libros oculares (Cammer, 1969) referentes a la depresión severa. Aunque muchos de ellos ofrecen perspectivas útiles, opinamos que la *terapia de realidad* (Glasser, 1981), es la más congruente con la filosofía y la práctica de la mediación para este problema. Con esta perspectiva, la depresión es una serie de conductas que se crean y manifiestan para eliminar el conflicto interno mediante la búsqueda de ayuda de otros, o el intento de cambiar el mundo. Glasser considera que una persona deprimida es aquella que esta creando una conducta de manera activa, o "deprimiéndose", con el objeto de producir respuestas de los demás que va a cambiar al mundo lo suficiente para aliviar el conflicto interno que siente el "depresor". Algunas veces, el acto de deprimirnos nos da lo que necesitamos. No obstante, es más frecuente que el deprimirse constituya una estrategia de autoderrota, porque otras personas eluden, reprimen sus reacciones o responden de manera exagerada ante la persona que está manifestando esa conducta.

La depresión representa una reacción a una percepción de impotencia y desesperanza. Según John Jung (1978, pág. 129):

> El concepto de desamparo aprendido, que desarrolló Seligman constituye una idea relacionada que sugiere que la incapacidad repe-

Tabla 11. Comparación cruzada de perspectivas étnicas para los Mediadores

Reacción	Indio americano nativo de Alaska.	Negro-afroamericano.	Mexicano	Puertorriqueño-cubano	Asiático	Francoamericano/ Francocanadiense	Británico	Irlandés	Alemán	Griego	Italiano	Israelita	Polaco	Noruego	Vietnamita	Iranio
Reacción a la necesidad de ayuda externa por parte de profesionales.																
Siente vergüenza, sensación de fracaso, debilidad personal.		*			*	*	*	*	*	*		*	*		*	*
Desconfía de las agencias y de los sistemas de ayuda en general.	*	*		*												*
Siente una amenaza a la autoridad personal/jerarquía familiar.			*		*	*			*	*	*		*	*		*
Acude primero a miembros de la propia comunidad.	*		*		*	*			*	*	*		*		*	*
Desconfía de numerosos asuntos relacionados.		*			*	*	*		*	*				*		*
Reacción al conflicto interpersonal.																
Niega el conflicto hasta que la conducta del conflicto manifiesto es intolerable.					*	*	*		*				*	*		
Acepta el conflicto pero se siente impotente para actuar.	*	*		*				*		*	*	*				*
Reprime la ira y otros sentimientos negativos.			*			*	*		*				*		*	
Usa comunicación verbal/no verbal explosiva, y a continuación comienza a solucionar el problema.				*							*	*				
Reacción al tiempo y los programas.																
Orientación futura.							*					*				
Orientación presente.	*	*	*			*					*		*		*	
Orientación pasada.					*			*		*				*		*

Tabla 11. Comparación cruzada de perspectivas étnicas para los Mediadores (Continuación)

Puntual, espera que se comience y se termine a tiempo. La hora del reloj es menos importante; «olvida» cancelar o reprogramar. Trabajar bien con estilo de crisis/maratón realizado en casa. Necesita muchas citas para evitar la prisa de que se proporcione información/conciencia.	*	*	*	* *	* *	* *	* *		*		*	*		* *	* *	
Reacción a las credenciales del mediador. Interroga sobre la educación y la experiencia para determinar la calidad. Confía en otros dentro del subgrupo para referencia. Acepta al mediador como experto. El mediador debe mostrar habilidad y confiabilidad como persona de valía.	*		* *	*	* *	*	* *	*	*	* *	*	* *	*	*	*	
Reacción al papel y las técnicas del mediador Desacostumbrado a la igualdad intra-familiar en la toma de decisiones. Proporciona información completa, y ayuda al profesional. Pide al mediador que lo aconseje como autoridad mayor. Muestra acuerdo en las sesiones, pero puede retroceder en las decisiones más tarde. Prefiere un tono más afectivo que contractual. Necesita un ritmo orientado a la acción.		*	* * * *	* *	* * *	*	*	* *	* * *	* * *	* * *	*	*	*	*	* *
Reacción a los honorarios. Renuente a pagar antes de que los servicios sean prestados o aprobados como correctos. Paga de mala gana debido a ambivalencia. Paga con regularidad. No acepta «caridad»; si no puede pagarlo todo, buscará otro servicio. Comprende y acepta los honorarios, pero prefiere reembolso de terceras partes.	*	*			*		* *	*	* *	*	*	*		* *	* *	

tida de influir resultados va a instaurar un estado de pasividad en un organismo...

El desamparo aprendido también debilita la motivación para el desempeño, y también crea una perturbación emocional que finalmente puede convertirse en depresión.

Indudablemente el desamparo aprendido es el resultado de una depresión severa, si no es que su causa, y puede aprenderse a través de nuestra interacción social en el medio (Dweck y Licht, 1980).

Dado que está vinculada con un sentido de impotencia, existe una incidencia mucho mayor de depresión clínica entre determinadas subculturas, minorías y mujeres. Suele ser una forma más socialmente aceptable de hacer frente a la ira y la cólera, que otras conductas destructivas, y por eso ha estado fomentada por la sociedad en general; las personas que están ocupadas deprimiéndose están paralizadas, de hecho, no provocan los movimientos o el cambio de su posición en el mundo. Sin duda, las personas que están severamente deprimidas adquieren un estado de incluso mayor impotencia para actuar de manera constructiva para ayudarse si se les administran drogas psicoactivas y terapia de shock. En el extremo opuesto del sistema de intervenciones, aquellos que se encuentran más severamente deprimidos sencillamente son hechos a un lado de la sociedad, e internados en instituciones de salud mental. Aunque estas medidas pueden ser efectivas para mantener la vida de la persona, es conveniente ponerlas en tela de juicio en cuanto a su efectividad para ayudar al individuo a que afronte un concepto de sí mismo ya de por sí disminuido, o la depresión temporal. Los mediadores no deben fomentar tales medidas cuando se trata de personas que solamente experimentan una depresión transitoria como resultado de factores circunstanciales como el divorcio o la desavenencia en el lugar de trabajo.

Los siguientes síntomas comunes de depresión severa podrían conducir a conducta suicida, en caso de no proporcionar intervención:

Pérdida de apetito, supresión del impulso sexual, trastornos en la digestión y eliminación, confusión y desorientación, incapacidad para realizar las tareas rutinarias, disminución de la atención al arreglo personal, pérdida de la memoria, evasión de las relaciones y actividades usuales, y aislamiento físico. Ningún factor es en sí mismo un indicador completo, y cada uno de estos síntomas tiene sus propias características de severidad, por lo que se aconseja a los mediadores que observen el estructuralismo de la *persona*, en lugar de meramente totalizar estos indicios.

Posiblemente la forma más fácil de determinar el potencial de un individuo para alcanzar condiciones de depresión severa o suicida es revisar otros criterios de evaluación que se mencionan en este libro. En primer lugar, el mediador debe observar el área general de conflicto que se está sometiendo a evaluación. La mediación relacionada con la familia en general tiene un efecto mucho mayor en los puntos de vista de la persona en cuanto a sí mismas, de lo que tienen los problemas de empleado/patrón o arrendatario/arrendador, en su mayoría. Un pro-

pietario exclusivo que ha creado una empresa a base de arduo trabajo y postergación de las necesidades personales puede tener una autoparticipación mayor en una desavenencia sobre derechos civiles con un empleado, de lo que por otra parte tendría un representante de una gran compañía, porque ese propietario exclusivo tiene más que perder personalmente. Una manera de evaluar este potencial es determinar el nivel de pérdida que el participante está experimentando. Mientras más autoparticipación exista, mayor será el carácter único de la pérdida; y mientras más definitiva sea la pérdida, mayor será el potencial de depresión grave y conducta suicida.

La siguiente área a observar es la constelación de conflictos que la persona está experimentando. Existe un mayor potencial de depresión y suicidio cuando los conflictos son de tipo rechazo/rechazo, o aceptación/rechazo, dado que en el primer caso la persona se siente atrapada e impotente para escapar, y en el último se siente frustrada, confusa y con frecuencia disgustada consigo misma o con los demás por crear el conflicto. Los conflictos ocultos que se quedan sin resolver e incluso sin reconocer, después de la resolución del conflicto manifiesto, constituyen la materia prima para problemas futuros como la depresión. Supuestamente, la persona ha atravesado por un proceso de resolución de conflictos que eliminó o manejó el conflicto manifiesto, en consecuencia haciendo a un lado la legitimidad social para *sentir* el conflicto oculto, haciendo a un lado la posibilidad de resolverlo. Por lo tanto, la persona se dice a sí misma "ya cumplí con el proceso (mediación, arbitraje, conciliación, negociación, consultoría), y por lo tanto, no *debería* sentirme de esta manera", actitud que puede iniciar la espiral descendente típica de autodesaprobación, vergüenza y desesperación, que con frecuencia se consideran preludio de la depresión severa o el suicidio. Por esta razón, mientras más efectivo sea el reconocimiento del factor que puede resolver el conflicto, y la solución de los conflictos ocultos, menor será la probabilidad de que esta espiral sea puesta en movimiento.

Otro factor que debe observarse al evaluar la probabilidad de que un participante entre en depresión severa o suicidio, es identificar los acontecimientos que desencadenan: aniversarios, cumpleaños, frases, ademanes, y similares que contienen un significado especial o íntimo para el participante. Estos acontecimientos que desencadenan suelen liberar un torrente de recuerdos, o desatar para la persona la asociación de la pérdida. Los mediadores pueden sensibilizar a los participantes antes de tiempo, legitimando sus sentimientos antes de que se presenten, haciendo planes para fechas especiales, y recordando a los participantes que no deben actuar conforme a hábitos y expectativas antiguos. Además, los mediadores pueden programar estratégicamente sus evaluaciones de seguimiento para dichos puntos o fechas pico. (Véase el Capítulo 3 para una explicación de procedimientos de seguimiento).

Aunque no todos los casos implican estas fuertes emociones, el mediador puede ser el único profesional a quien un participante va a relatarle sus preocupaciones y sentimientos. Si usted ve síntomas de depresión moderada a severa, si un participante menciona percepciones y preocupaciones acerca del otro, si

usted adquiere conciencia de conflictos ocultos, mentales o emocionales, si los participantes lo llaman antes o después de la mediación diciendo que están deprimidos o que piensan en el suicidio, ¿cómo debe usted manejar la situación?

Cuando un mediador llega a saber sobre condiciones y síntomas que mencionamos antes (excluyendo un llamado abierto de ayuda o amenaza), la mejor actitud es hablarle a la persona, ofreciéndole una perspectiva para revaluación de sentimientos y pensamientos. Una referencia oportuna y bien realizada en cuanto a servicios adicionales de un profesional especialmente capacitado puede constituir la herramienta más efectiva (véase el Capítulo 12). La exteriorización de los temores y los conflictos requiere los conocimientos necesarios para manejarla. Si usted no posee suficiente habilidad, o no desea emprender el proceso con frecuencia extenso de ayudar a un individuo deprimido, use su sentimiento de simpatía para facilitar la referencia y obtener suficiente información para evaluar el servicio adecuado necesario.

Si usted obtiene esta información a través de otro participante o relación, recuerde que solamente puede tratar en forma efectiva con aquel con quien usted tiene la comunicación directa. Por lo tanto, si una ex-esposa en un caso de mediación custodia está preocupada acerca del marido, instruya a la mujer sobre los síntomas de la depresión y el suicidio, y sobre el papel de *ella* en ofrecer al hombre la ayuda que él necesita. Su afinidad e interacciones con el hombre son mucho más vitales que las de usted para las acciones futuras de él; es probable que ella tenga un conocimiento práctico mucho mayor sobre las circunstancias, recursos y capacidades de él, que usted. Ella debe recibir ayuda a descubrir sus propios sentimientos y determinar lo que la conducta de él significa para ella. Es a ella a quien se debe alentar para que discuta sus sentimientos de culpa o impotencia con un profesional, como forma de ayudarle a sobrellevar la tensión de ayudarlo a él.

Si usted recibe una llamada de la persona deprimida, expresando preocupación acerca de la depresión, las técnicas de gratificación verbal, las reflexiones y las preguntas le van a ayudar a determinar:

1. Si la persona está severamente deprimida hasta el punto de interrumpir la conducta básica de supervivencia, de alimentarse, dormir y eliminar.
2. Si la persona tiene alguien a quien recurrir, que pueda asumir una responsabilidad continua por ella.
3. Si la depresión es crónica o circunstancial, y la duración de esta fase aguda.
4. ¿Cuál es el nivel de ayuda (servicio telefónico o de crisis de otro tipo, consultoria a largo plazo, admisión a un hospital regular o mental), que la persona está dispuesta a considerar y aceptar voluntariamente?
5. Si se ha pensado o intentado el suicidio.
6. En dónde se encuentra la persona ahora: dirección y número telefónico.

Cuando la persona expresa "he estado pensando en acabar con todo", "voy a encontrar alguna forma de acabar con esto", es importante que el mediador

reconozca la posibilidad de suicidio y descubra si la persona tiene un plan específico de suicidio. El diálogo que aparece a continuación le dará algunas indicaciones de intercambio telefónico típico:

Tom: Me siento tan terriblemente deprimido, que ya no puedo soportar.
Mediador: ¿Has estado pensando en el suicidio?
Tom : Claro, sí he pensado en él. . .
Mediador: ¿Lo has intentado?
Tom: No, todavía no. . .
Mediador: ¿Tienes en este momento algo contigo, que estés pensando en usar?
Tom: No, no. . . No creo que pudiera utilizar un revólver. . .
Mediador: Eso es bueno. No quiero que lo hagas. Y estoy *seguro* de que en realidad tú no deseas dejar de vivir. Solamente quieres dejar de sentir ese dolor. Existen otras formas además de matarte. Sé que te sientes desamparado y desesperado en este momento, y esa es la razón por la que me siento contento de que hayas llamado, y por la que deseo que permanezcas en el teléfono conmigo un poco más. *Existen* formas de ayudarte, pero antes tienes que prometerme que no vas a quitarte la vida ni a colgar el teléfono ahora. ¿Me lo puedes prometer?
Tom: *(Llorando)*. Sí, creo que sí.
Mediador: Está bien sentir lo que estás sintiendo, Tom. Solamente voy a permanecer hablando contigo por algún tiempo. . .

En este punto, usted no debe tratar de resolver el problema. Sin importar lo bien concedidos y adecuados que puedan ser sus planes más adelante, en este momento sólo pueden abrumar a la persona y aumentar el temor de la inaceptabilidad. Concrétese al área de los sentimientos. Aliente a la persona suicida a hablar acerca de sus sentimientos: legitimizarlos, hacer contratos de conducta para el futuro inmediato (como lo que va a hacer después de la llamada telefónica), y estimularla a que confíe en los hábitos arraigados o en las formas sociales (levantarse a la hora acostumbrada, mantener su arreglo personal, ir a trabajar a tiempo), para que mantenga una base en la realidad. Nunca haga cosa alguna como llamar a otra persona o enviar a un equipo de crisis o un oficial de policía sin primero sugerir la idea y obtener una afirmación verbal de que la persona suicida va a permitirlo o a cooperar. Actuar de otra manera rompería toda la afinidad y la confianza, y las reacciones negativas de la persona se generalizarían hacia todos los profesionales de ayuda.

Las referencias a otros, aunque tal vez sean necesarias, no van a hacerse realidad en el caso de una persona que está en tales circunstancias, y también podría romper la afinidad necesaria ("¡quiere deshacerse de mí enviándome con un loquero!"), o intensificar los temores existentes. Aunque la persona que reciba una llamada suicida debe actuar de manera responsable y dar apoyo, *no* es totalmente responsable de si esa persona vive o muere. Numerosas personas que trabajan

con amenazas de suicidio piensan que ayuda el decir a la persona que el suicidio *es* una opción, y que quien está prestando la ayuda no va a detenerlas, pero si a alentarlas a perseguir otros medios. Naturalmente, cuando alguien está incapacitado por una sustancia química o por una herida auto-ocasionada, la llamada en sí es una confirmación del deseo de la persona de ser rescatada y de continuar viviendo. En este caso, quien presta la ayuda debe usar todos los recursos a su alcance para preservar la vida.

En resumen, la mediación tiene el potencial de agravar los conflictos internos que comprenden la autovalía y la capacidad del participante para salir de una mala situación. Por esta razón, los mediadores deben estar concientes de los indicios de depresión que pueden conducir a pensamientos o a acciones fingidas. Deben tener la suficiente capacitación y estar listos para actuar de manera efectiva, en caso de que un participante seriamente deprimido o suicida, o un antiguo cliente, entre en contacto con ellos para pedir ayuda de manera abierta o implícita.

Resistencia

Todos los mediadores que ejercen esta profesión saben que la mayoría de los participantes, en algún punto del proceso de mediación, va a mostrar resistencia hacia exigencias del proceso. Esta conducta puede expresarse a través de acciones como evasión verbal del negocio, impuntualidad en las sesiones, intentos de reabrir problemas ya cerrados, incapacidad para elegir entre opciones, y hostilidad dirigida al otro participante o al mediador. Cada una de estas acciones requiere un repertorio de respuestas de un mediador hábil. Hemos explicado estas técnicas en diversos capítulos, especialmente en el Tres, Ocho y Nueve. En esta sección, hacemos hincapié en las categorías generales de resistencia y las relacionamos con el proceso de mediación de siete etapas señalado en el Capítulo Tres.

La resistencia es muy similar a los mecanismos de defensa descritos en el Capítulo Cuatro. Al mostrarse resistentes, los participantes expresan su deseo de que el mundo cambie para poder satisfacer las necesidades percibidas. Existe una falta de disposición a establecer límites no deseados o incómodos a su propia conducta. En ocasiones la resistencia constituye una manifestación de conducta sobre un conflicto interno, del tipo aceptación/rechazo o rechazo/rechazo (véase el Capítulo Dos). Cuando existe un potencial de cambio, por lo general usted va a presenciar resistencia.

Constituye un intento de uno o ambos participantes por menoscabar cualquier esfuerzo, decisión o conducta que fomentaría a la meta mutuamente aprobada que se determinó antes. El que manifiesta resistencia ha evaluado la situación, y ahora percibe la meta antes aceptada como una amenaza.

El contacto inicial es el punto en el cual la reisistencia a la mediación puede surgir en primer lugar. El cliente potencial llama para pedir información sobre servicios, pero no está dispuesto a hacer una cita; no puede comprometerse

a una hora determinada sin verificar primero con otro amigo o asistente (que no será un participante de la mediación). En el caso anterior, los mediadores pueden hacer que la renuencia disminuya ofreciendo una consulta sin obligación de continuar, un compromiso de tiempo más breve, y tal vez incluso una reducción en el costo básico por horas. Con la eliminación de estas tres barreras pragmáticas, los clientes renuentes pueden llegar a superar su resistencia y asumir el riesgo.

Con base en las categorías que Anderson y Stewart (1983) observaron en la terapia familiar, los mediadores pueden esperar que esta resistencia en el contacto inicial se maneje en alguno de los términos siguientes:

- Problema 1: No es mi culpa que se necesite la mediación .
- Problema 2: Deseo la mediación, pero el otro participante, no.
- Problema 3: Acepto participar en la mediación con algunos pero no todos los participantes potenciales.
- Problema 4: Otra persona me dijo que hiciera una cita, pero yo no pienso que la mediación va a funcionar.
- Problema 5: No estoy seguro de que el mediador sea competente (o que esté debidamente certificado, o que tenga la edad adecuada, o el status marital correcto).

Para cada uno de estos problemas existe una gama de respuestas que pueden ayudar a disminuir la resistencia . El lector debe consultar el trabajo de Anderson y Stewart (1983) para mayor información sobre técnicas específicas.

Durante las etapas primera y segunda de la mediación pueden sufrir frecuentemente los siguientes tipos de resistencia. Uno o ambos participantes:

- Decir que todos los problemas y conflictos están resueltos.
- No puede centrarse en el pasado pertinente.
- Va a centrarse solamente en el pasado, y no en el futuro.
- No va a hablar en la sesión.
- Va a luchar verbalmente por el dominio.
- Inesperadamente va a reprogramar o cancelar.
- Llega tarde o ebrio
- No realiza las primeras tareas asignadas, o deja de traer los materiales.

Es conveniente recordar que la resistencia que un mediador observa en todas las etapas constituye un reflejo de los problemas que deben resolverse o manejarse.

No se debe dar una respuesta emocional a ninguna de las conductas, ni el mediador debe tomarlo como algo personal. Como regla general, esta resistencia debe discutirse abiertamente en una sesión conjunta, antes de regresar a los otros puntos del problema. El estricto apego a cualesquiera reglas que hayan sido aceptadas antes es imperativo, pero el mediador debe tratar de volver a enfocar

la discusión siempre que sea posible, antes de declarar que existe una diferencia insalvable.

En la etapa 4, negociación y toma de decisiones, los mediadores generalmente pueden esperar que uno de los participantes anuncia que desea retirarse de la mediación, porque (1) la mediación no está funcionando o (2) el mediador tiene prejuicios o es incompetente. Los mediadores pueden legitimizar este asunto antes de que ocurra. Deben decir a los participantes en la etapa 1, o como declaración preliminar a la sesión, que esta respuesta es natural, y que el participante debe hablar acerca de estos problemas en una reunión privada o una conversación telefónica *antes* de retirarse de la mediación. El mediador puede descubrir el conflicto interno del participante en esta forma y posiblemente reclasificar el problema o cambiar la percepción del participante acerca de temores, amenaza, fracaso o frustración.

Moore (1983b, págs. 416-429) revisó la literatura y sugiere que existen cuatro patrones básicos que los mediadores pueden seguir para lograr que los participantes se desplacen de posiciones resistentes durante la negociación y la toma de decisiones (etapa 4):

1. Aumento de la convergencia.
2. Retraso en el convenio, y después avance hacia un acuerdo o paquete.
3. Desarrollo de una fórmula consensual o acuerdo en un principio.
4. Medios de procedimiento para lograr acuerdos.

El primer patrón se aplica cuando la negociación de posiciones ya se usó principalmente. El segundo método suele usarse cuando ha existido una alta exigencia y pocas concesiones, o cuando un participante débil desea demostrar que tiene razón en algo pero esta dispuesto a estar de acuerdo. El tercer método implica la obtención de consenso respecto a los aspectos generales, y posteriormente un avance hacia los aspectos específicos. El cuarto método de estrategias de procedimiento incluye el momento determinado del procedimiento, referencia para arbitraje y litigio y los métodos de toma de decisiones arbitrarios, como la división de la diferencia y la suerte lanzando una moneda. Otra variación es que los participantes concuerden en posponer, evitar o eludir completamente un problema. Todos estos métodos dependen de su aplicación en el momento apropiado para ser efectivos.

En la etapa 4 es probable que la resistencia esté dirigida al nivel de procedimientos de la propia sesión de mediación, como desviación para cambiar la atención de los problemas verdaderos y hacia los aspectos menos amenazantes de la mediación. Aunque los mediadores deben abordar los conflictos ocultos, pueden desear el inicio con los problemas de procedimiento mediante la creación de un acuerdo sobre la orden del día de cada sesión, en lo que se refiere a cuáles son los problemas a discutir. Moore (1983 b) resume la literatura y explica los siguientes enfoques al avance de la orden del día: ad hoc; orden del día simple; opciones alternativas; clasificación de acuerdo con la importancia; la or-

den del día sobre principios; puntos menos difíciles primero; orden del día para bloqueo o contingencias; y negociaciones o paquetes.

Las sesiones de mediación que se han desarrollado de manera uniforme, con poca resistencia, hasta la etapa 5 (esclarecimiento y redacción de un plan) pueden encontrar momentos álgidos al proponerse la redacción del plan de mediación. En lugar de reforzar esta controversia, es importante recordar a los participantes que ellos están haciendo exactamente lo correcto. Estas recompensas verbales, junto con un estricto control de parte del mediador sobre el protocolo de quién va a hablar de manera ininterrumpida, va a evitar que estas coyunturas se les vayan de las manos. El replanteamiento de los problemas, el esclarecimiento de los acuerdos específicos o la redacción en discusión, recordar a los participantes que no firmen un documento que no van a acatar; todas estas son técnicas de utilidad.

Una respuesta común de los participantes que buscan consejo externo de abogados y terapeutas en la etapa 6, es: "mi abogado (o trabajador social), etc, dice que no debo firmar esto". El mediador puede lograr que el participante exprese su temor (ya sea en una sesión privada o conjunta), mediante la pregunta "¿qué es lo que temes que pueda ocurrir si lo haces?". Después de dar la explicación, el mediador puede llegar a preguntar "¿qué tipo de protección puede incluirse en el plan de mediación para evitar esto?". Es posible discutir el antídoto sugerido en la sesión conjunta mientras el mediador, actuando como agente de la realidad, les recuerda primero todo el tiempo y dinero que han invertido, y después las consecuencias típicas de no llegar a un acuerdo a través de la mediación. Si la resistencia sigue siendo fuerte, el mediador puede declarar que existe una diferencia grave, el mediador puede sugerir que se dé fin a la sesión para permitir una mayor meditación sobre los puntos.

Es posible que se creen fuentes adicionales de resistencia a través de otras instituciones, agencias de ayuda y sistemas más extensos que deben ratificar el plan de mediación (etapa 6: revisión legal y procesamiento), o bien pueden menoscabar la efectividad de los acuerdos. Por ejemplo, la mediación de desavenencias en relación con el uso exclusivo de ciertos rieles para vehículos de traslados sobre nieve, o redes de esquiadores a través de una zona designada como área escénica federal, sólo puede ser efectiva si el organismo administrativo, en este caso el Departamento de Agricultura, sostiene una política de autonomía regional, así como apoyo para planes de mediación. En las desavenencias de divorcio, el mejor convenio de mediación no sería ratificado por los tribunales, a menos de que se lograra reducir la resistencia de los jueces hacia la mediación mediante legislación o procedencia; los jueces del tribunal local deben recibir información sobre el proceso, para que puedan evaluarlo y ratificarlo.

La superación de la resistencia de los participantes, así como de las entidades externas, posiblemente constituya el aspecto más desafiante del desarrollo de servicios de mediación efectivos. Estamos concientes de que esta discusión no es sino la punta del témpano de hielo, y deseamos contar con mayor investigación y desarrollo profesional para que se elaboren técnicas específicas.

Sugerencia de lecturas

Perspectivas Étnicas y Socioculturales

Ethnicity and Family Therapy. M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordano (Eds.). Nueva York: Guilford Press, 1982.

Una colección única de artículos que señalan la historia de grupos étnicos, la naturaleza de sus estructuras y valores familiares, y la interacción entre estos factores y el agente de cambio.

The Personnel and Guidance Journal, April 1983,61 (8).

Un compendio de artículos relativos a los aspectos únicos de las perspectivas entre culturas, así como puntos de vista acerca de la consultoría de otras naciones directamente aplicables a la mediación.

Perspectives on Cross-Cultural Communication. C. H. Dood. Dubuque: Kendall/Hunt, 1977.

Un marco conceptual básico que sintetiza hallazgos pertinentes de antropología, lingüística, sociología, comunicación del lenguaje, ciencias políticas, y medios de comunicación masiva.

Resistencia

Mastering Resistence: A Practical Guide to Family Therapy. C. Anderson and S. Stewart. Nueva York: Guilford Press, 1983.

Aunque se basa en terapia familiar, ofrece numerosas definiciones y técnicas directamente aplicables a la mediación

Power: The Inner Experience. D. C. McClelland. Nueva York: Irvington, 1975.

Un excelente trabajo de antecedentes que presenta clasificaciones de poder útiles.

Conclusión

En este libro, hemos discutido la práctica de la mediación, así como sus fundamentos filosóficos, psicológicos, legales y sociales. Exploramos la naturaleza del conflicto y señalamos un proceso de mediación de 7 etapas para la resolución de muchos tipos de conflictos. Comparamos la mediación con otros métodos de resolución de conflictos, y describimos diversos estilos de mediación. Se presentaron algunos problemas profesionales y legales, y se sugirieron algunas respuestas. Se explicaron ciertas consideraciones sobre educación y capacitación, así como sugerencias concretas para desarrollar un servicio de mediación. Nuestro intento fue el de ofrecer una extensa guía para la teoría y la práctica de una resolución de conflictos efectiva.

A través de todo el libro limitamos nuestras referencias a la mediación como proceso de resolución de desavenencias "alternativo" o como un substituto menos costoso del litigio. Una alternativa implica una desviación de la norma. Nuestra sociedad ya no puede darse el lujo de considerar el litigio como norma. La mediación tiene como premisa la conveniencia de las decisiones por consentimiento, y no como imposición de la autoridad, como ocurre en el litigio. Nosotros como mediadores, podemos facilitar una norma que fomente la cooperación y la autodeterminación, en lugar de la coacción y las decisiones impuestas. El papel adecuado para el litigio es el de último recurso cuando todas las formas de consenso en cuanto a resolución de desavenencias ya se agotaron hasta lo razonable. Sólo entonces resulta justificada la alternativa del litigio.

Los usos de mediación que delineamos principalmente se relacionan con la resolución de desavenencias entre individuos y grupos pequeños. Los principios aplicables a la resolución consensual de desavenencias en estas situaciones a pequeña escala son similares a aquellas utilizadas para resolver conflictos entre naciones, sin violencia. Es aun más importante que las naciones consideren el mantenimiento consensual de la paz como una norma, en comparación

con la guerra o amenaza de guerra, de lo que resulta para los individuos el considerar los individuos como la norma, en comparación con el litigio, o la amenaza de éste. Solamente podemos esperar que, a medida que se fomente cada vez más el valor del desarrollo y la consideración de opciones creativas para la resolución consensual de desavenencias personales, comenzará a disminuir el uso de la coacción y la fuerza en los conflictos internacionales.

Recursos

A. Convenio de empleo
B. Criterios de mediación
C. Mediación de custodia y plan de manutención para los hijos
D. Código de conducta profesional para mediadores
E. Lista de organizaciones nacionales

Recurso A. Convenio de empleo

DIVORCIO Y SERVICIO DE MEDIACIÓN DE CUSTODIA

ALISON Y. TAYLOR, M. A. . Mediador / Consejero*

Nosotros, los suscritos, por medio del presente convenimos en tener _____ la prestación de servicios de mediación. El mediador nos proporcionó una Declaración de Descripción Profesional, y nos explicó el proceso de mediación.
Entendemos y convenimos los Criterios de Mediación (Anexos), que forman parte de este contrato.
El cargo de los costos por servicios de mediación, será de $ _____ por _____ .
Los pagos se efectuarán _____ , correspondiendo a cada participante una proporción equivalente a la mitad de todos los cargos. _____ para cada participante, correspondiente a todos los cargos _____ .
Para efectuar los pagos de los cargos arriba mencionados, Yo / Nosotros estamos de acuerdo en usar:

_____ Efectivo, orden monetaria, o cheque de caja, pagaderos al comenzar las sesiones.
_____ Se acreditará en nuestra cuenta un pago previo en custodia; $ _____ , pagado en _____ ; cualquier porción no utilizada se devolverá.
Los pagos subsecuentes se efectuarán _____ .
_____ una tercera parte pagadora _____ .
_____ Créditos de Intercambio Empresarial (IE).
_____ Intercambios en Bienes y Servicios Necesarios (especifique).

Se prevé que las sesiones comenzarán en _____ , y se celebrarán _____ hasta que la mediación llegue a término, o se declare un retiro o diferencia insalvable. Se prevé, que aproximadamente _____ sesiones serán necesarias. Las sesiones durarán aproximadamente _____ horas; el tiempo adicional que rebase los 10 minutos se cargará a la tasa de media hora que se señala antes.

Debido al extenso análisis y revisión de los participantes, convenimos en mantener al mediador protegido en contra de errores, omisiones, o futuras consecuencias negativas que se deriven de la prestación de servicios del proceso de mediación o de la preparación del plan de mediación. Entendemos que el mediador no puede garantizar el resultado o éxito de dicho plan.

Cualquier mediación adicional que se requiera o desee después de la firma del Plan de Mediación se proporcionará de acuerdo a los términos y condiciones convenidos en ese momento.

Los participantes no requerirán que el mediador testifique en cualesquiera trámites de tribunal subsecuentes, en relación con el tema de esta mediación, ni permitirán

* En México lo conveniente sería que se firme entre el mediador y sus clientes un contrato de prestación de servicios, en el cual se pacten obligaciones y derechos recíprocos, y que contenga todo lo que en estos documentos se menciona.

que las notas o registros de casos del mediador se soliciten para presentación en dichos trámites.

Convenimos en los términos aquí estipulados:

_____ _____

_____ _____

Mediador _____ .

Recurso B. Criterios de mediación

SERVICIO DE MEDIACIÓN Y CUSTODIA

CUSTODIA CONJUNTA. CONVENIO DE DIVORCIO Y SEPARACIÓN. MEDIACIÓN DE CUSTODIA.
ALISON Y. TAYLOR, M.A. Mediador / Consejero

1. Convienen voluntariamente en cooperar con el proceso de mediación, reduciendo los patrones deficientes de comunicación como ataques personales y arrebatos de cólera, y apegándose a los problemas más inmediatos. Ambos participarán activamente en la búsqueda de opciones justas y factibles.

2. Durante las sesiones, los participantes trabajarán para resolver solamente aquellos problemas que aún no se han decidido, o en desavenencias en las siguientes áreas.
_____ Separación física _____ Custodia de los hijos _____ Manutención conyugal _____ Convenio sobre los bienes _____Visitas _____ Planes de contingencia _____ Planeación de los fondos para impuestos _____ Manutención de los hijos Procesos legales _____ Otros:

3. Los participantes celebrarán sesiones privadas con el mediador cuando se soliciten mutuamente con el propósito de mejorar el entendimiento del mediador acerca de la posición del participante. La información obtenida a través de sesiones privadas podrá compartirse en sesiones conjuntas a menos que el participante desee que se mantenga confidencial.

4. El mediador llevará un seguimiento de los problemas que estén *abiertos* (no resueltos), y *cerrados* (en los que se haya alcanzado una decisión tentativa aceptable para todos). Una inversión en las posiciones se explorará a profundidad, de tal manera que las decisiones no se tomarán con el único objeto de «salir del paso», o aliviar sentimientos incómodos.

5. El proceso de mediación se determinará como en un momento de diferencia insalvable, si:

   a. El mediador lo declara, debido a:
      1. Incumplimiento de las reglas
      2. Participación incompleta
      3. Falta de preparación personal.
   b. Un participante declara una diferencia insalvable, y el mediador concuerda (razones precedentes).
   c. Tres sesiones no han dado lugar a un avance substancial.

6. Una diferencia insalvable se manejará en una o más de tres formas:
   a. Terminación absoluta del caso por parte del mediador.
   b. Los participantes deben recibir otros servicios (consultoría, legal).
   c. Deben presentarse acontecimientos específicos antes de salir adelante (cambio de ubicación, empleo).
   d. Reprogramación de los participantes cuando están listos para reanudar.
   e. Retiro de los participantes de la mediación por escrito.

7. Los participantes serán puntuales, y llamarán si piensan que van a retrasarse más de 10 minutos. La cancelación o reprogramación requiere por lo menos _____ horas previo aviso, o un cargo de una hora puede hacerse a la cuenta.

8. Cada participante proporcionará toda la información que el mediador requiera, con el objeto de discutir los problemas abiertos, reabrir los problemas cerrados, o determinar las opciones apropiadas. La relación incompleta puede invalidar los convenios.

9. Los niños, u otras personas directamente afectadas por los problemas que se están sometiendo a mediación, acudirán a las sesiones conjuntas si el mediador piensa que su presencia es necesaria. Los abogados y asesores legales pueden estar presentes, siempre y cuando su participación fomente el proceso de mediación, y siempre y cuando el mediador y otros participantes hayan recibido aviso previo.

10. Entre las sesiones de mediación, y antes de finalizar un convenio, los participantes tienen el apoyo para consultar con abogados en lo que se refiere a sus derechos y obligaciones legales.

11. En caso de que se requiera un periodo de juicio para determinar lo adecuado de una opción, los participantes registrarán sus términos por escrito antes de que dé inicio, y continuarán o suspenderán la mediación durante el periodo del juicio, según lo determine el mediador. Estos periodos de juicio no perjudicarán convenios o decisiones posteriores.

12. El primer borrador del Plan de Mediación, antes de que sea firmado, se considerará una copia de trabajo para los propósitos de la revisión y análisis de los participantes. Los participantes no pedirán al mediador que testifique en trámite legal alguno referente a los problemas comprendidos en la mediación. No se llevará a cabo grabación auditiva o visual de la sesión, sin previo consentimiento del mediador y de los demás participantes.

13. Ambos participantes convienen en suspender o abstenerse de iniciar trámites de tribunal uno contra el otro, en cuanto a asuntos relacionados con los de la mediación mientras se estén celebrando las sesiones, o hasta que (1) el plan de mediación se haya firmado por ambas partes; (2) un participante se haya retirado, notificándolo por escrito; (3) el mediador haya declarado una diferencia insalvable. Excepciones: órdenes de restricción; petición de disolución.

14. En todos los problemas, el mejor interés de los hijos de los participantes constituirá la consideración principal para selección de opciones.
Estas reglas me fueron explicadas y convengo en apegarme a ellas:

_____ _____

_____ _____

Expliqué estas reglas a los participantes, y ellos convinieron mediante sus firmas, ante mi presencia:

_____

_____

Recurso C. Mediación de custodia y plan de manutención para los hijos*

Nosotros, John y Jane Doe, somos marido y mujer. Nos casamos el 1º de Marzo de 1967, y tenemos un hijo de nuestro matrimonio, John Jr., que tiene 9 años de edad.

Han surgido diferencias irreconciliables entre nosotros, dando lugar al rompimiento irremediable de nuestro matrimonio. Nos separamos físicamente, y hemos vivido cada quien por su lado durante aproximadamente un año. Mutuamente, decidimos divorciarnos. Durante el año en que hemos vivido separados, continuamos compartiendo la patria potestad de John Jr., y hemos cooperado para vigilar sus necesidades. El parece estar ajustándose adecuadamente a la situación actual. Ambos tenemos una relación fuerte y significativa con él, que es importante para todos nosotros.

Ambos pensamos que el otro es un padre adecuado. Deseamos continuar compartiendo la responsabilidad del cuidado físico de nuestro hijo, y para decisiones *importantes* acerca de su salud, educación, bienestar y disciplina. Deseamos cooperar en forma conjunta para disminuir en todo lo posible las alteraciones en su vida. Buscaremos una custodia conjunta legal y física de John Jr. Deseamos permanecer flexibles, pero permitiendo a cada uno de nosotros programas razonables y avisos previos de cambios necesarios. Nuestra principal preocupación ha sido, y seguirá siendo, que John Jr. tenga lo mejor, considerando la realidad de nuestro divorcio.

Acordamos este plan voluntariamente a través del proceso de mediación, que nos proporcionó el mediador cuya firma aparece más adelante. Entendemos que el mediador no nos representó, ni en forma separada ni conjunta. Consultamos a abogados privados antes de firmar este plan de mediación.

Con el objeto de llevar a cabo el divorcio, convenimos en lo siguiente:

CUSTODIA

1. Ambos compartiremos la custodia física y legal de John Jr.

RESIDENCIAS ALTERNATIVAS

1. John Jr. vivirá con cada uno de los padres, con bases aproximadamente iguales. El vivirá con cada uno de los padres durante dos semanas cada vez, comenzando con Jane el primer domingo después de que se firme el plan de mediación. El cambio de residencias ocurrirá, no después de las 6 p.m. del domingo siguiente, y el padre con quien vaya a vivir será responsable de recogerlo en el horario previamente acordado.

* En el caso de divorcio voluntario, el Código Civil para el Distrito Federal exige que en el convenio que celebren los divorciantes, que deberá presentarse al juez para su aprobación e incorporación a la sentencia de divorcio, además de los pactos en relación a los hijos, como son la custodia, pensión alimentaria, derecho de visita, etc, se incorporen al mismo convenio: la mención de la casa que servirá de habitación de cada uno de los cónyuges; determinar la pensión alimentaria que un cónyuge debe pasar al otro, durante el procedimiento y después de ejecutoriado el divorcio, forma de paso y su garantía; y manera de administrar los bienes de la propiedad conyugal y procedimiento para su liquidación.

VISITAS

3. John Jr. visitará al padre con quien no este viviendo, por lo menos una tarde a la semana, entre las 5 p.m. y las 8 p.m. El padre a quien esté visitando será responsable del transporte de John Jr. desde y hasta el lugar de residencia del otro padre.

RESPONSABILIDAD PATERNA

4. El padre que esté haciéndose cargo del cuidado físico de John Jr. será responsable de las decisiones cotidianas acerca de su cuidado, incluyendo servicios médicos y dentales, siempre y cuando éstos sean congruentes con las decisiones importantes que ambos padres tomarán en conjunto sobre educación, su capacitación religiosa, cultural y artística, y sus servicios de salud no urgentes. Con el propósito de tomar decisiones informales conjuntas, ambos compartirán los registros escolares y médicos, y los avisos de reuniones. Los padres se consultarán acerca de las necesidades de John Jr., su crecimiento y cuidado, y discutirán los cambios de programa con bases regulares, con una frecuencia no menor a una vez al mes.

MODIFICACIÓN POR ACUERDO

5. Cada uno de los padres estará abierto a posibles cambios por consentimiento mutuo, de tal manera que John pueda recibir el máximo beneficio del cuidado, amor, preocupación y beneficios especiales de cada uno de los padres.

6. Cada uno de los padres conviene en fomentar el respeto y cariño por el otro padre, y en permitir y apoyar el estilo único de cada padre sobre lo que concierne a su paternidad.

DÍAS FESTIVOS Y VACACIONES

7. Los días festivos y los recesos escolares no requerirán cambios de ningún tipo en el programa a excepción de lo siguientes:

PADRE	*ACONTECIMIENTO*
Jane	Día de las Madres
John	Día del Padre
Jane	Una semana antes de Nochebuena y Navidad.
PADRE	Acontecimiento
John	Navidad - Medio día hasta la siguiente semana
Jane	Día anterior hasta el Día de Acción de Gracias, a las 2 p.m.
John	Día de Acción de Gracias de las 2 p.m. hasta las 10 p.m.

John Jr. permanecerá con cada uno de los padres en años alternativos durante su cumpleaños, y alternará años por un día de "día festivo fiscal", si los padres lo requieren para establecer un status como cabeza de familia. Cada padre tendrá a

John Jr. viviendo con él durante 6 semanas durante las vacaciones escolares de verano, a menos que decidan continuar con el programa acostumbrado, y las decisiones referentes al programa de verano se tomarán durante cada marzo.

REVISIÓN ANUAL

8. John y Jane se reunirán una vez cada año entre las vacaciones escolares de primavera y verano para revisar el plan de custodia, dependiendo de la edad, necesidades, avance de incapacidades y preferencias de John Jr. Ambos revisarán el ambiente y el cuidado que cada padre puede proporcionar.

MUERTE DE LOS PADRES

9. Si alguno de los padres muere antes de que John Jr,. alcance los 21 años de edad, el padre sobreviviente asumirá la custodia total, y velará por John hasta que cumpla los 21 años. Si ambos padres murieran antes de ese momento sin volver a casarse, la tía de John Jr., Mary Smith, asumirá la custodia, actuando como guardián de acuerdo con este Plan de Mediación, y con el testamento del último padre sobreviviente. Si uno o ambos padres volviera a casarse, y John Jr. desarrollará una relación positiva con uno de ellos o ambos, los arreglos futuros respecto al lugar en que John Jr. va a vivir, tomarán en cuenta esta(s) relación(es), y la preferencia de John Jr.

CAMBIO DE CIRCUNSTANCIAS

10. Las disposiciones anteriores no sufrirán cambio substancial por un nuevo matrimonio subsecuente o la cohabitación de uno o ambos padres. Si se presenta un cambio de empleo o residencia de John o Jane que afecte seriamente el distrito escolar de John Jr. o el programa de custodia física conjunta señalado antes, ambos padres concuerdan en usar todos los esfuerzos necesarios para evitar al máximo su alteración, y mantener en todo lo posible el tiempo equitativo de custodia física; si la custodia equitativa es imposible o altera en exceso a John Jr., los padres convienen en trabajar conjuntamente para revisar este plan y obtener el máximo provecho de la relación de John Jr. con ambos padres.

CUIDADO SUBSTITUTO

11. El padre con el que John Jr. esté permaneciendo es responsable de tomar las medidas necesarias en cuanto a supervisión, transporte y pago de cuidados substitutos cuando sea aceptable para ambos padres. Cada uno de los padres tiene la intención de disminuir en todo lo posible la cantidad de tiempo en que John Jr. deba permanecer bajo el cuidado substituto durante su periodo programado con John Jr.

MANUTENCIÓN DEL NIÑO

12. En el tercer día de cada mes, cada uno de los padres depositará una cantidad de dinero para la manutención de John Jr. en una cuenta de cheques mancomunada que requiere la firma de ambos padres. Este dinero se dedicará exclusivamente al pago y reembolso de gastos de la manutención de John Jr., incluyendo aunque no limitándose a: alimentos, ropa, alojamiento, transporte, costos y materiales educativos, oportunidades recreativas, juguetes y regalos

importantes, clases, acontecimientos culturales, cuidado sustituto, arreglo personal, mesadas, cuidado médico y seguro de salud. John y Jane compartirán dichos costos en proporción a sus ingresos brutos superiores a 10,000 dólares para el año anterior, pero no menores a una contribución total de 200 dólares por mes por parte de ambos padres. Cada uno someterá a consideración los cambios previstos en las necesidades de John Jr., y su capacidad de pago.

CONTINUACIÓN DE LA MANUTENCIÓN

13. Esta manutención del niño proseguirá hasta que John Jr. tenga 18 años de edad, o se haya graduado de preparatoria. Podrá continuarse por consentimiento mutuo de John y Jane hasta la edad de 21 años en caso de que él continúe su educación asistiendo a una escuela, escuela superior o universidad de tiempo completo, o a un programa técnico o vocacional diseñado para capacitarlo para un empleo ventajoso. Los padres tomarán esta decisión en un plazo que no exceda los 6 meses anteriores a su ingreso en dicha enseñanza superior, y determinarán en ese momento las condiciones y disposiciones para que John Jr. haga uso de dichos fondos de manutención.

FIDEICOMISO ANUAL

14. Cada uno de los padres aportará un total de 100 dólares mensuales a una anualidad de impuestos diferidos, o cuenta de fideicomiso con base en la misma fórmula explicada en el párrafo número 15. El ingreso y el principal de esta anualidad deberá usarse para la manutención de John Jr. en el caso de muerte de sus padres, o como manutención, colegiatura y otros gastos para educación superior según se señaló antes.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS FUTUROS

15. John y Jane intentarán evitar mayores desavenencias. En caso de que éstas surjan, o se requieran cambios, o exista incumplimiento de este plan, convienen en someter dichos problemas a mediación como primer recurso, y seguir el proceso de mediación hasta su conclusión antes de comenzar cualquier liberación post-decreto o modificación del tribunal.

PRESENTACIÓN A CONSIDERACIÓN DEL TRIBUNAL

16. John y Jane harán que sus abogados individuales negocien la distribución de los bienes maritales, la determinación de la manutención conyugal y otras decisiones necesarias, y les pedirán que presenten este plan para su aprobación.

Recurso D. Código de conducta profesional para mediadores

Preámbulo

La mediación constituye un enfoque a la resolución de conflictos en el cual una tercera parte imparcial interviene en una desavenencia con el consentimiento de las partes, para ayudarlas y asistirlas a alcanzar un convenio mutuamente satisfactorio respecto a los problemas de desavenencia.

La mediación es una profesión con responsabilidades y deberes éticos. Quienes emprenden la práctica de la mediación deben dedicarse al principio de que todos los contendientes tienen el derecho de negociar e intentar terminar el resultado de sus propios conflictos. Deben estar conscientes de que sus derechos y obligaciones se relacionan con las partes que contratan sus servicios, con el proceso de la mediación, con otros mediadores, con las agencias que administran la práctica de la mediación, y con el público en general.

Con frecuencia, los mediadores son profesionales (abogados, terapeutas, trabajadores sociales), que tienen obligaciones bajo otros códigos de ética. Este código no debe interpretarse como un código competitivo de conducta, pero constituye una serie de criterios adicionales para profesionales que desempeñan la mediación. *Al realizar la mediación*, los profesionales se sujetan a los criterios éticos de este código.

Este código no está diseñado para hacer a un lado o reemplazar cualesquiera leyes o reglamentos gubernamentales que prescriben responsabilidades de los mediadores y otros en las profesiones de ayuda. Se trata de un código personal que se relaciona con la conducta del mediador individual, y que tiene el propósito de establecer principios aplicables a todos los mediadores profesionales empleados por agencias privadas, citadinas, de los estados, o federales.

1. *La Responsabilidad del Mediador con las Partes.*

La principal responsabilidad para la resolución de una desavenencia descansa en las propias partes. El mediador en todo momento debe reconocer que los convenios alcanzados en las negociaciones se realizan en forma voluntaria por las partes. Es responsabilidad del mediador asistir a los contendientes para que alcancen un convenio. En ningún momento, el mediador debe ejercer coacción sobre alguna de las partes para que llegue a algún acuerdo. Los mediadores no deben intentar tomar decisiones substantivas por las partes. No obstante, las partes pueden convenir en solicitar una recomendación del mediador para el acuerdo.

Es deseable que el convenio se alcance mediante negociaciones, sin la asistencia de un mediador. Es conveniente iniciar la intervención de un mediador a través de las propias partes, o a través del mediador. La decisión de someter un problema a mediación reside en las partes, excepto cuando la mediación es obligatoria por legislación, orden de un tribunal, o contrato.

Reimpreso con autorización del *Center for Dispute Resolution* (Centro para la Resolución de Desavenencias) Denver, Colorado. (derechos de autor, 1982).

Gastos de la Mediación. Los mediadores informarán a todas las partes respecto al costo de los servicios de mediación, antes de la intervención de un mediador. Las partes deben tener la capacidad de estimar el costo total del servicio en relación con aquél de otros procedimientos de resolución de desavenencias.

Es ideal, que cuando se trata de costos, el mediador intente que las partes convengan en sufragar los costos de la mediación de manera equitativa. Cuando esto no es posible, todas las partes deben llegar a un acuerdo en cuanto al pago.

2. *Responsabilidad del Mediador hacia el Proceso de Mediación.*

La negociación constituye un procedimiento establecido en una sociedad, como medio para resolver desavenencias. El proceso de mediación comprende la intervención de una tercera parte en las negociaciones para ayudar en el desarrollo de soluciones alternativas que las partes van a aceptar voluntariamente como base del convenio. Las presiones que pongan en peligro la acción y el acuerdo voluntario de las partes, no deben formar parte de la mediación.

El Proceso de Mediación.- La mediación constituye un proceso participativo. Un mediador está obligado a instruir a las partes y lograr que se integren al proceso de mediación. Un mediador debe considerar que dicha instrucción e integración son importantes, no sólo para la resolución de una desavenencia actual, sino también para que las partes estén mejor calificadas para manejar conflictos futuros de una manera más creativa y productiva.

Criterios para una Mediación Satisfactoria.- La mediación no es una panacea para todos los tipos de conflictos. Los mediadores deben estar conscientes de todos los procedimientos para la resolución de desavenencias, y respecto a cuáles son las condiciones en las que cada uno es más efectivo. Los mediadores están obligados a instruir a los participantes en lo que se refiere a sus opciones de procedimientos, y ayudarles a que tomen decisiones prudentes en relación con los procedimientos más adecuados. Los procedimientos deben ajustarse claramente al tipo de resultado que las partes desean.

Papel del Mediador.- El mediador, o mediadora, no debe considerar que su papel se limita a mantener el ritmo o mediar el conflicto en la mesa de negociaciones. Su papel debe consistir en el de una persona activa de recursos sobre la cual pueden decidir las partes y, en los casos adecuados, debe estar preparado para aportar sugerencias tanto de procedimiento como sustantivas y alternativas que ayuden a las partes a lograr negociaciones exitosas.

Dado que el estatus, la experiencia y capacidad del mediador confieren gran peso a sus sugerencias y recomendaciones, éste debe evaluar cuidadosamente el efecto de sus intervenciones o propuestas, y aceptar la absoluta responsabilidad de su honestidad y mérito.

Dado que la mediación constituye un proceso voluntario, la aceptabilidad del mediador desde el punto de vista de las partes como personas de integridad, objetividad y justicia, resultado absolutamente esencial para el desempeño efectivo de los procedimientos de mediación. La forma en la que el mediador realiza sus deberes y responsabilidades profesionales, medirá su éxito como mediador.

La calidad del carácter, así como de los atributos intelectuales, emocionales, sociales y técnicos, se revelarán en la conducta del mediador, y en sus comunicaciones verbales o escritas con las partes, con otros mediadores y con el público.

Promoción y Publicidad.- Un mediador no debe hacer declaración alguna que sea falsa, susceptible de interpretación errónea, o injusta, ni hacer exigencias en cuanto al proceso de mediación, los costos y los beneficios, y en cuanto a su papel, habilidades y calificaciones.

Neutralidad.- Un mediador debe determinar y revelar todas las afiliaciones monetarias, psicológicas, emocionales, de asociación o autorización que tenga con cualquiera de las partes de una desavenencia, de tal manera que pueda ocasionar un conflicto de intereses,o afectar la neutralidad percibida o real del profesional en el desempeño de sus deberes. Si el mediador, o cualquiera de las partes principales sienten que los antecedentes del mediador van a tener un potencial de prestigio sobre su desempeño, el mediador debe descalificarse a sí mismo en cuanto a la realización del servicio de mediación.

Imparcialidad.- El mediador está obligado, durante el desempeño de sus servicios profesionales a mantener una postura de imparcialidad hacia todas las partes involucradas. Imparcialidad significa libertad de prejuicio o favoritismo, ya sea de palabra o de acción. Imparcialidad implica un compromiso para ayudar a todas las partes, y no a una sola de ellas, a alcanzar un convenio mutuamente satisfactorio. Imparcialidad significa que el mediador no va a desempeñar un papel de adversario en el proceso de resolución de desavenencias.

Sigilo.- La información que recibe un mediador en carácter confidencial, sesiones privadas, juntas individuales, o sesiones conjuntas con los contendientes es confidencial y no debe revelarse a las partes fuera de las negociaciones. La información que se recibe en una junta individual no debe revelarse en las sesiones conjuntas sin la autorización previa de la parte o persona que proporcionó dicha información.

Es necesario aplicar las siguientes excepciones a las reglas de sigilo; en el caso de maltrato a los niños por parte de uno o más de los contendientes, o en el caso en el cual el mediador descubre que va a cometerse un probable delito que puede dar como resultado un daño drástico, psicológico o físico, a otra persona, el mediador está obligado a informar sobre dichas acciones a las agencias pertinentes.

Uso de la información.- Debido a que la información que se revela en la mediación es confidencial, y a que el éxito del proceso puede depender de este sigilo, los mediadores deben informar y obtener el consentimiento de los participantes en cuanto a que la información divulgada en el proceso de la mediación no va a utilizarse por alguna de las partes en cualesquiera trámites de adversario futuros.

Asimismo, el mediador está obligado a eludir la revelación de información confidencial en un proceso de adversario. Debe rehusarse a testificar en forma voluntaria en cualesquiera trámites de tribunal subsecuentes, y evitar dentro de todas sus posibilidades, su comparecimiento, o la presentación de sus anotaciones. Es posible renunciar a esta estipulación, mediante el consentimiento de todas las partes implícitas.

Facultades.- En el caso de que una de las partes requiera, ya sea información adicional o asistencia con el propósito de que las negociaciones avancen de una manera justa y ordenada, o para lograr un convenio que sea justo, equitativo, y que tenga la capacidad de perdurar, el mediador está obligado a referir a dicha parte a recursos -ya sean datos o personas- que puedan facilitar el proceso.

Bienestar psicológico.- Si un mediador descubre que una de las partes necesita ayuda psicológica, ya sea antes o durante la mediación, hará las referencias apropiadas. Los mediadores reconocen que la mediación no es un substituto apropiado de la terapia, y deben referirse a las partes a los procedimientos adecuados. La mediación no se realizará

con partes que estén, ya sea intoxicadas o que tengan graves alteraciones psicológicas, que impidan seriamente su juicio.

La Ley.- Los mediadores no son abogados. En ningún momento un mediador ofrecerá asesoría legal a partes en desavenencia. Los mediadores referirán a las partes a abogados que resulten adecuados para asesoría legal. Este mismo código de conducta se aplica a mediadores que han recibido personalmente capacitación en derecho. El papel de un mediador imparcial no debe confundirse con el de un abogado que representa a un cliente.

NOTA: Los asuntos deben tomar la excepción del párrafo anterior. Los abogados pueden actuar como mediadores, y proporcionar asesoría legal imparcial a las partes en conjunto. Ofrecemos la siguiente redacción como substituto: En ningún momento deberá un mediador no abogado ofrecer asesoría legal. Los mediadores insistirán a las partes que consulten en forma separada con abogados independientes para asesoría legal. El papel de un mediador no debe confundirse con el de un abogado que representa a un cliente como tal. El abogado/mediador no debe representar a ninguna de las partes durante o después del proceso de mediación.

El convenio.- La meta de la negociación y la mediación es un convenio que se considera justo y equitativo para todas las partes. La responsabilidad del mediador con la partes es ayudar a alcanzar este tipo de convenio. Siempre que sea posible, un mediador debe desarrollar una declaración escrita que documente los acuerdos alcanzados en la mediación.

La satisfacción de un mediador con el convenio es secundaria a la de las partes. En el caso de que se alcance un convenio que un mediador siente (1) que es ilegal (2) que es en general poco equitativo para una o más de las partes (3) que es el resultado de información falsa (4) que es el resultado de una negociación de mala fe (5) que es imposible de ejecutar, o (6) que no parece tener las características para mantenerse en forma duradera, el mediador deberá actuar conforme todas o las siguientes alternativas.

1. Informar a las partes la dificultades que el mediador observa en el convenio.
2. Informar a las partes las dificultades y hacer sugerencias que puedan remediar los problemas.
3. Retirarse como mediador sin revelar a alguna de las partes la razón particular para este retiro.
4. Retirarse como mediador, pero revelando por escrito las razones para dicha acción.
5. Retirarse como mediador y revelar públicamente la razón general para adoptar dicha acción (negociación de mala fe, acuerdo no razonable, ilegalidad, etc.).

Terminación de la mediación.- En el caso de que las partes no puedan alcanzar un convenio incluso con la asistencia de un mediador, es responsabilidad del mediador, crearles conciencia del obstáculo, y sugerir que la negociación se dé por terminada. Un mediador está obligado a informar a las partes cuándo se ha presentado una diferencia insalvable en definitiva, y referirlas a otros medios de resolución de desavenencias. Un mediador no debe prolongar las discusiones improductivas que den como resultado un aumento en los costos de tiempo, emocionales y monetarios para las partes.

3. *La responsabilidad del mediador hacia otros mediadores*

Un mediador no debe emprender la mediación de una desavenencia que ya esté a cargo de otro mediador o mediadores, sin primero consultar a la persona o personas que están

llevando a cabo dicha mediación. El mediador no debe interceder en una desavenencia meramente debido a que otro mediador también puede estar participando. De manera recíproca, no debe suponerse que la falta de participación de mediación por parte de un mediador indica una necesidad de que otro mediador participe.

En aquellas situaciones en las cuales un mediador está participando en un caso particular, cada mediador tiene la responsabilidad de mantener a los demás informados de los acontecimientos esenciales para un esfuerzo cooperativo y debe extender toda la cortesía posible a su co-mediador o co-mediadora.

Durante la mediación, el mediador debe evitar cuidadosamente cualquier apariencia de desacuerdo con, o crítica, respecto a su co-mediador o co-mediadora. Las discusiones referentes a las posiciones o acciones que los mediadores deben adoptar en casos particulares no deben violar principios de sigilo.

4. *La responsabilidad del mediador o mediadora hacia su agencia o profesión*

Los mediadores frecuentemente trabajan para agencias que son responsables de proporcionar asistencia de mediación a las partes en desavenencia. El mediador debe reconocer que como empleado de dichas agencias, él o ella son sus representantes, y de que su trabajo no va a ser juzgado exclusivamente con bases individuales, sino como representante de una organización. Cualquier conducta inadecuada o deficiencia profesional por lo tanto, se refleja no sólo en el mediador como individuo, sino sobre el patrón, y por lo tanto pone en peligro la eficacia de la agencia, otras agencias, y la aceptabilidad del propio proceso de mediación.

El mediador no debe usar su posición para beneficios o ventajas personales, ni debe comprometerse en cualquier empleo, actividad o empresa que pueda entrar en conflicto con su trabajo como mediador.

Los mediadores no deben aceptar dinero o cosas de valor por el desempeño de sus servicios -que no sean un sueldo regular o mutuamente acordado como honorarios-, o adquirir obligaciones hacia cualquiera de las partes que puedan interferir con el desempeño imparcial de sus deberes.

Capacitación y Educación .- Los mediadores aprenden su oficio a través de una variedad de fuentes educación formal, programas de capacitación, talleres, experiencia práctica y supervisión. Un mediador tiene la responsabilidad de perfeccionar constantemente sus habilidades y sus bases teóricas y debe tener el compromiso de superarse a sí mismo y a su profesión, buscando una forma adicional de educación en la negociación y el proceso de mediación cada año que permanezca en la práctica.

Un mediador debe promover la profesión y hacer contribuciones en el campo respectivo, alentando y participando en investigación, publicidad u otras formas de educación profesional y pública.

Conocimientos.- Los mediadores deben desempeñar sus servicios solamente en aquellas áreas de la mediación en las cuales estén capacitados, ya sea por experiencia o por capacitación. Un mediador no debe intentar la mediación en un campo en el que no esté preparado, y en donde exista el riesgo de daño psicológico, financiero, legal o físico para alguna de las partes, debido a la falta de antecedentes del mediador.

Un mediador está obligado a buscar a un co-mediador capacitado en la disciplina necesaria, o a referir los casos a otros mediadores que estén capacitados en el campo requerido de conocimientos donde él o ella no poseen las habilidades requeridas.

Servicios Voluntarios.- Un mediador está obligado a desempeñar algún servicio voluntario durante cada año de su práctica para ofrecer asistencia a aquellos que no pueden darse el lujo de pagar por la mediación y promover el campo. Se deja a la decisión individual del mediador la determinación de la cantidad y el tipo de servicio que va a prestarse para el beneficio de la profesión y la sociedad.

Un mediador debe cooperar con su propia agencia y otras agencias para establecer y mantener la calidad, las calificaciones y las normas de la profesión. Los mediadores deben participar en evaluaciones individuales y de agencia, y deben estar supervisados, ya sea una agencia, un colega mutuamente acordado o la organización profesional del Consejo de Ética. Un mediador involucrado en cualquier incumplimiento de este código de conducta debe notificar a su agencia respecto a dicho incumplimiento. Los mediadores que se enteran de violaciones a este código de ética, asimismo deben informar dichos datos a su agencia o al Consejo de Ética.

5. *La responsabilidad del mediador hacia partes públicas y otras no representadas*

La negociación es, en esencia, un proceso privado y voluntario. El principal propósito de la mediación es asistir a las partes a que logren un convenio. Dicha asistencia no anula los derechos de las partes a recurrir a sanciones económicas, sociales, psicológicas y legales. No obstante, el proceso de mediación puede incluir una responsabilidad del mediador de afirmar los intereses del público u otras partes no representadas, con el objeto de que una desavenencia particular pueda resolverse; de que los costos o los daños puedan disminuirse; y de que sea posible reasumir la vida normal. Los mediadores deben poner en tela de juicio convenios que no sean para el interés de las partes públicas o no representadas, cuyos intereses y necesidades deben ser y no están siendo consideradas en la mesa. Los mediadores pueden y deben plantear preguntas en lo que se refiere a si los intereses de otras partes, o las propias partes, deben estar en la mesa de negociaciones. Sin embargo, se entiende que el mediador no va a reglamentar parte alguna del convenio negociado.

La publicidad no debe utilizarse para que el mediador refuerze su posición. Cuando dos o más mediadores están interviniendo en la mediación de una desavenencia, la información pública debe manejarse mediante un procedimiento mutuamente acordado.

Recurso E. Lista de organizaciones internacionales

Las siguientes organizaciones pueden proporcionar mayor información referente a la capacitación para mediadores, conferencias, publicaciones, seguro de responsabilidad completa de las numerosas organizaciones de capacitación especializadas y asociaciones regionales de los estados y locales, consejos y redes que proporcionan capacitación de mediación y contactos, asimismo, esta lista no incluye todas las oficinas e institutos que proporcionan servicios de mediación.

Academy of Family Mediators
P. O. Box 246
Claremont, CA 91711
(714) 626-0590

Fundada en 1981, la Academia estableció criterios educativos y de experiencia para diversos niveles de los miembros. Acredita los programas de capacitación de mediación, promueve normas profesionales de mediación, publica un directorio y un boletín de prensa, y patrocina la publicación de *Mediation Quaterly* (Información Trimestral sobre Mediación).

American Arbitration Association
140 South 51st Street
Nueva York, N Y 10020
(212) 484-3235

Fundada en 1926 para proporcionar servicios y capacitación en arbitraje, mediación y negociación, la AAA tiene 24 oficinas regionales ubicadas en todo el país. La Asociación maneja una amplia variedad de desavenencias, incluyendo problemas laborales, del consumidor, comerciales, familiares y del ambiente.
La AAA publica informaciones periódicas y mantiene la Eastman Arbitration Library en sus oficinas de Nueva York

American Bar Association
Special Committee on Alternative Means of Dispute Resolution
1800 M. Street, NW
Washington, D.C. 20036
(202) 331-2258

Establecida por la ABA en 1976 para servir como caja de compensación nacional en la actividad de mediación y arbitraje, en comité especial patrocina conferencias y talleres, proporciona información sobre otras conferencias y organizaciones, y publica una amplia variedad de informaciones: Directorio de Programa Nacional, Directorio de la Escuela de Derecho, una bibliografía, un boletín de prensa trimestral y otras publicaciones.

Association of Family and Conciliation Courts
c/o Oregon Health Sciences University
Department of Psychiatry

Gaines Hall-149
3181 S. W. Sam Jackson Park Rd.
Portland, OR 97201
(503) 220-5651

Esta asociación internacional de jueces, administradores de tribunales, abogados, mediadores y profesionales de salud mental, establecida en 1963, ayuda a las jurisdicciones interesadas en establecer consultoría y servicios de mediación relacionados con tribunales, realiza conferencias semestrales y talleres, y publica el *Conciliation Courts Review, el Joint Custody Handbook*, y numerosos boletines sobre divorcio. Asimismo, patrocina investigación sobre mediación de divorcio y manutención de los hijos.

The Conservation Foundation
1717 Massachusetts Avenue, NW
Washington, D.C. 20036
(202) 797-4300

Establecida en 1948, la Conservation Foundation desde 1976 ha estado participando en la promoción de desavenencias del ambiente. En 1981, el Center for Environmental Conflict Resolution (Resolve) se convirtió en parte de la fundación y reforzó sus actividades de mediación. La fundación patrocina investigación y actúa como Centro de Información.

Council of Better Business Bureaus
1515 Wilson Blvd.
Arlington, VA 22209
(703) 276-0100

En su esfuerzo continuo por reforzar la comunicación y reforzar desavenencias entre consumidores y empresas, el BBB ha estado cada vez más involucrado en la promoción de programas de mediación. Funciona como fuente de información y tiene oficinas locales en todo el país.

Family Mediation Association
5530 Wisconsin Avenue
Suite 1250
Chevy Chase, MD 20815
(301) 530-1220

Fundada en 1974 por O. J. Coogler, el autor de Structured Mediation in Divorce Settlements, la asociación realiza programas de capacitación en todo el país, inició un programa nacional de certificación para mediadores familiares, publica un boletín de prensa trimestral (The Family Mediator), y realiza programas públicos de educación sobre mediación familiar.

Federal Mediation and Conciliation Service
2100 K Street, NW
Washington, D. C. 20427
(202) 653-5300

Establecido en 1947 por el Labor Management Relations Act (Taft-Hartley Act), este servicio emplea a más de 200 mediadores en 80 oficinas del ramo en todo el país. Pone los medios para facilitar negociaciones voluntarias y mediación sobre desavenencias voluntarias.

National Academy of Conciliators
1133 Fifteenth Street, NW
Suite 1250
Washington, D.C. 20005
(202) 654-65-15
800-638-8242

La National Academy of Conciliators es una corporación de servicio público fundada para fomentar alternativas al litigio en la resolución de desavenencias, principalmente desavenencias de la industria de la construcción. La Academia intenta ayudar a las partes en desavenencia a que alcancen soluciones rápidas y razonables a sus conflictos mediante el uso de terceras partes neutrales capacitadas en conciliación, mediación y técnicas de arbitraje. La Academia proporciona capacitación, y también contactos, información, publicaciones y servicio directo.

National Institute for Dispute Resolution
1901 L Street N.W., Suite 600
Washington, D.C. 20036
(202) 466-4764

Es una organización privada, sin fines de lucro, que comenzó a operar en 1983 con 6 millones de dólares en donativos proporcionados por diversas fundaciones importantes. El propósito del Instituto es ayuda y apoyar, examinar y promover formas de resolver desavenencias sin litigio. NIDR proporciona subsidios así como información técnica para ayudar a las organizaciones y a los individuos interesados en utilizar los métodos de resolución de desavenencias para solucionar conflictos.

National Peace Academy Campaign
110 Maryland Avenue, NE
Suite 409
Washington DC. 20006
(202) 546-9500

Establecida en 1979 mediante un Acta del Congreso, esta organización intenta establecer la U.S. Academy of Peace and Conflict Resolution, una Academia para la Educación y la Promoción de la Paz Mundial mediante técnicas como la mediación y otras alternativas. En caso de que sea posible establecer la Academia, ésta ofrecerá programas para Maestrías, internados y seminarios para consumidores, empresas y funcionarios gubernamentales.

Society of Professionals in Dispute Resolution (SPIDR)
American Arbitration Association
1730 Rhode Island Avenue, NW
Washington, D.C. 20036
(202) 296-8510

Esta organización está compuesta por profesionales neutrales en los Estados Unidos y el Canadá. Los miembros incluyen mediadores, expertos en localizar hechos, árbitros, y examinadores de juicios. Existe énfasis especial en los aspectos obrero-patronales, pero recientemente la sociedad ha estado participando en otros asuntos civiles, incluyendo desavenencias familiares y empresariales. Realiza una junta actual, y publica sus asuntos anuales y boletines de prensa periódicos; la sociedad también celebra juntas regionales.

Bibliografía

Abel, R. L. "A Comparative Theory of Dispute Institutions in Society". *Law and Society*, 1973, *8*, 235-240.

Abel, R. L. (Ed.). *The Politics of Informal Justice*. 2 vols. Nueva York Academic Press, 1982.

Academy of Family Mediators. "Standards for Mediation". Manuscrito no publicado, 1982.

Adler v. *Adams*. U.S. Dist. Ct., West. Dist. of Wash. at Seattle, No. 675-73(2), Magistrates Order on Motion to Quash Subpoena for Protective Order, Mayo 3, 1979, aff., junio 7, 1979.

Alper, B., and Nichols, L. *Beyond the Courtroom*. Lexington, Mass.: Heath, 1981.

Alternatives to the High Cost of Litigation. Monthly reports. Nueva York. Law and Business, Inc., 1983.

American Arbitration Association and American Bar Association. *Code of Ethics for Arbitrators in Commercial Disputes*. Nueva York: American Arbitration Association, 1977.

American Association for Marriage and Family Therapy. *Ethical Principles for Family Therapists*. Washington, D.C.: American Association for Marriage and Family Therapy, 1982.

American Bar Association. *Model Code of Professional Responsibility*. Chicago: American Bar Association, 1969.

American Bar Association. *Alternative Means of Family Dispute Resolution*. Chicago: American Bar Association, 1982.

American Bar Association. *Model Rules of Profesional Conduct*. Chicago: American Bar Association, 1983.

American Personnel and Guidance Association. *Code of Ethics*. Alexandria, Va.: American Personnel and Guidance Association, 1974.

American Psychiatric Association. *The Principles of Medical Ethics*.. Washington, D.C.: American Psychiatric Association, 1973.

Anderson, C., and Stewart, S. *Mastering Resistance: A Practical Guide to Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1983.

Association of Family and Conciliation Courts. "Mediator Standards and Certification". Informes de las pruebas de trabajo presentadas a la Association of Family and Conciliation Courts Conference, San Diego, Diciembre 1982.

Attneave, C. "American Indians and Alaska Native Families: Emigrants in Their Own Homeland". In M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Auerbach, J. S. *Justice Without Law? Resolving Disputes Without Lawyers*. Nueva York: Oxford University Press, 1983.

Bahr, S. "Mediation Is the Answer: Why Couples Are So Positive About This Route to Divorce". *Family Advocate*, 1981 *3(4)*, 32-35.

Bandler, R., Grinder, J., and Satir, V. *Changing with Families*. Palo Alto: Science and Behavior Books, 1976.

Bandura, A. *Principles of Behavior Modification*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.

Barker, L. *Listening Behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1971.

Bateman, B. *So You're Going to a Hearing: Preparing for a Public Law 94-142 Due Process Hearing*. Northbrook, Ill.: Hubbard Scientific, 1980.

Beavers, W. R. "Healthy, Midrange, and Severely Dysfunctional Families". In F. Walsh (Ed.), *Normal Family Processes*. New York: Guilford Press, 1982.

Bellack, L., and Baker, S. S. *Reading Faces*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1981.

Bellman, H., and others. "Environmental Conflict Resolution: Practitioner's Perspective of and Emerging Field". *Environmental Consensus*, Invierno 1981, pp. 1-7.

Bellow, G., and Moulton, B. *The Lawyering Process*. Mineola, N. Y.: Foundation Press, 1981.

Benjamín, A. *The Helping Interview*. (2nd ed.) Boston: Houghton Mifflin, 1974.

Bernal, G. "Cuban Families". In M. McGoldrick, J. K. Pearce and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Berne, E. *The Mind in Action*. Nueva York: Simon & Schuster, 1947.

Berne, E. *Games People Play: The Psychology of Human Relationhips*. Nueva York: Grove Press, 1964.

Bienenfeld, F. *Child Custody Mediation: Techniques for Counselors, Attorneys and Parents*: Palo Alto: Science and Behavior Books, 1983.

Binder, D. A., and Price, S. C. *Legal Interviewing and counseling: A Client-Centered Approach*. St. Paul: West, 1977.

Birnbach, L. (Ed.). *The Official Preppy Handbook*. Nueva York: Workman, 1980.

Black, M., and Joffee, W. "A Lawyer/Therapist Team Approach to Divorce:" *Conciliation Courts Review*, 1978, *16* (1), 1-5.

Boecher v. *Borth*. 51 App. Div. 2d. 598, 377 N.Y.S.2d 781 (Nueva York, 1976).

Boulding, K. E. *Conflict and Defense: A General Theory*. Nueva York: Harper & Row, 1962.

Brammer, L. M. *The Helping Relationship: Process and Skills*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973.

Brown, D. "Divorce and Family Mediation: History, Review, Future Directions". *Conciliation Courts Review*, 1982, *20* (2), 1-37.

Brunner, H. E. *The Mediator: A Study of the Central Doctrine of the Christian Faith.* Philadelphia: Westminster Press, 1947.

Bullmer, K. *The Art of Empathy: A Manual for Improving Accuracy of Interpersonal Perception.* Nueva York: Human Sciences Press, 1975.

Burger, W. "Our Vicious Legal Spiral". *Judges Journal*, 1977, *16* (4), 22-24.

Burger, W. "Isn't There a Better Way?" *American Bar Association Journal*, 1982, *68*, 274-277.

Burgess, H. *The Foothills Water Treatment Project: A Case Study of Environmental Mediation.* Boston: Department of Planning. Massachusetts Institute of Technology, 1980.

Buzzard, L. "Alternative Dispute Resolution: Who's in Charge of Mediation?" Transcripción del programa presentado por la American Bar Association, Young Lawyers Division and Special Committee on Alternative Means of Dispute Resolution, Chicago, Enero 1982. págs. 45-51.

California Civil Code: Sección 4607(c) (1980).

"Calm After the Storm: Grandmother of Environmental Lawsuits Settled by Mediation". *Environmental Law Reporter*, 1981, *11*, 1074-1077.

Cammer, L. *Up from Depression.* New York: Pocket Books, 1969.

Cannon, J. A. "Negotiated Rulemaking: EPA's Current Initiative". *Environmental Analyst*, Mayo 1983, págs. 10-12.

Carkhuff, R. R. *The Art of Problem-Solving: A Guide for Developing Problem-Solving Skills for Parents, Teachers, Counselors and Administrators.* Amherst, Mass.: Human Resource Development Press, 1973.

Cathcart, J., and Graff, P. "Occupational Licensing: Factoring It Out". *Pacific Law Journal*, 1978, *9*, 147-163.

Center for Dispute Resolution. *Code of Professional Conduct for Mediators.* Denver: Center for Dispute Resolution, 1982.

Chambers, D. L. "The Coming Curtailment of Compulsory Child Support", *Michigan Law Review*, 1982, *80* (8), 1614-1634.

Chayes, A. "The Role of the Judge in Public Law Litigation". *Harvard Law Review*, 1976, *89*, 1281-1316.

Children's Hearing Project. *Program Description.* (Fotocopia del Texto) Cambridge, Mass.: Massachusetts Advocacy Center, 1982.

City of Port Arthur, Texas v. *United States.* No. 80-0648, District of Columbia, Nov. 12, 1980.

Cleary, E. W., and others (Eds.). *McCormick's Handbook of the Law of Evidence.* St. Paul: West, 1972.

Cohen, J. A. "Chinese Mediation on the Eve of Modernization". *California Law Review*, 1966, *54* (2), 1201-1226.

Colgrove, M., Bloomfield, H. H., and McWilliams, P. *How to Survive the Loss of a Love: 58 Things to Do When There Is Nothing to be Done.* Nueva York: Bantam Books, 1976.

Combs, A. W., Avila, D. L., and Purkey, W. W. *Helping Relationships: Basic Concepts for the Helping Professions. Boston:* Allyn & Bacon, 1971.

Comeaux, E. A. "A Guide to Implementing Divorce Mediation in the Public Sector". *Conciliation Courts Review*, 1983, *21* (2), 1-25.

"Confidential Communications to a Psychotherapist". *Northwestern University Law Review*, 1952, *47*, 384-389.

Coogler, O. J. *Structured Mediation in Divorce Settlements*. Lexington, Mass.: Heath, 1978.

Coogler, O. J. "Divorce Mediation for 'Low Income' Families: A Proposed Model". *Conciliation Court Review*, 1979, *17* (1) 21-26.

Cook, R., Rochl, J., and Shepard, D. *Executive Summary Final Report*. Washington, D.C.: Neighborhood Justice Field Institute, U.S. Department of Justice, 1980.

Cormick, G. W. "Environmental Mediation in the U.S.: Experience and Future Directions". Ponencia presentada en la Reunión Anual de la American Association for the Advancement of Science, Toronto, 1981, (Disponible en el Institute for Environmental Mediation, Seattle.)

Cormier, W. H., and Cormier, L. S. *Interviewing Strategies for Helpers: A Guide to Assessment, Treatment and Evaluation*. Monterey: Brooks/Cole, 1979.

Coser, L. *Functions of Social Conflict*. Nueva York: Free Press, 1956.

Council of Family Law Section of the American Bar Association. *Standards of Practice for Divorce Mediators*. Chicago: American Bar Association, 1983.

Crouch, R. E. "Divorce Mediation and Legal Ethics". *Family Law Quarterly*, 1982, *16* (3), 219-250.

Curran, B. *The Legal Needs of the Public: The Final Report of a National Survey*. Washington. D. C.: Bar Association Foundation, 1977.

Davidson, H., Ray, L., and Horowitz, R. (Eds.). *Alternative Means of Family Dispute Resolution*. Washington, D.C.: American Bar Association, 1982.

Deutsch, M. *The Resolution of Conflict*. New Haven: Yale University Press, 1973.

Doo, L. W. "Dispute Settlement in Chinese-American Communities". *American Journal of Comparative Law*, 1973, *21*, 627-663.

Dweck, C., and Licht, B. "Learned Helplessness". In J. Garber and E. P. Seligman (Eds.), *Human Helplessness: Theory and Applications*. Nueva York: Academic Press, 1980.

Edon, A. "Past Failures and Successes in Peacemaking with Suggestions for the Future". In E. B. Tomkins (Ed.), *Peaceful Change in Modern Society*. Stanford: Hoover Institution Press, 1971.

Ekman, P., and Friesen. W. V. *Unmasking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975.

Ellis, A. *Reason and Emotion in Psychotherapy*. Nueva York: Lyle Stuart, 1962.

Ellis, A., and Harper, R. *A New Guide to Rational Living*. Nueva York: Wilshire, 1975.

Elson, H. M. "Setting Up a Private 'Mediation' Practice". In H. Davidson, L. Ray, and R. Horowitz (Eds.), *Alternative Means for Family Dispute Resolution*. Washington, D.C.: American Bar Association, 1982.

Epstein, N. B.; Bishop, D. S., and Baldwin, L. M. "McMaster Model of Family Functioning: A View of the Normal Family". In F. Walsh (Ed.), *Normal Faily Processes*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Erikson, E. H. *Identity, Youth and Crisis*. Nueva York: Norton, 1968.

Erikson, E. H. (Ed.). *Adulthood: Essays*. Nueva York: Norton, 1978.

Fast, J. *Body Language*. Nueva York: Evans, 1970.

Federal Mediation and Conciliation Service and Association of Labor Mediation Agencies. *Code of Professional Conduct for Labor Mediators*. Washington, D.C.: Government Printing Office, 1971.

Federal Rules of Evidence. Nueva York: Matthew Bender, 1975.

Feeley, M. M. *The Process Is the Punishment: Handling Cases in a Lower Criminal Court*. Nueva York: Russell Sage Foundation, 1979.

Fellers, P. *One Earth, One Family: Peace Education*. (Fotocopia del texto curricular) Portland, Ore.: Holy Redeemer School, 1982.

Felstiner, W., and Drew, A. "European Alternatives to Criminal Trials: What We Can Learn". *Judges Journal*, 1978, *17* (3), 1824.

Fenton v. *Howard*. 118 A.2, 119, 575 P.2d 318 (Arizona, 1978).

Festinger, L. *Conflict, Decision, and Dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1964.

Filley, A. C. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1975.

Fisher, R. *International Mediation: A Working Guide*. Nueva York: International Peace Academy, 1978.

Fisher, R., and Ury, W. *Getting to Yes*. Nueva York: Penguin Books, 1983.

Florida Statutes. Sección 61.21(3), Capítulos 82-96 (1982).

Folberg, J. "Divorce Mediation". *Family Law Newsletter*, 1981, *4*, 1-2.

Folberg, J. "Issues and Trends in the Law of Joint Custody". In J. Folberg (Ed.), *Joint Custody and Shared Parenting*. Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1984.

Folberg, J., and Milne, A. (Eds.). *Divorce Mediation: Theory and Practice*. Nueva York: Guilford Press, en proceso de impresión.

Folberg, J., and Taylor, A. "Client Interviewing and Counseling". En J. Folberg y otros autores (Eds.), *Civil Litigation Manual*. Vol. 1. Portland: Oregon State Bar, 1982.

Fox, W. M. "Why We Should Abandon Maslow's Need Hierarchy Theory?" *Journal of Humanistic Education and Development*, 1982, *21* (1), 29-32.

Frankl, V. E. *Man's Search for Meaning*. Nueva York: Pocket Books, 1963. (Publicado originalmente en 1939).

Franks, M. "How to Calculate Child Support?" Caso y comentarios, 1981, *86*, 3-9.

Freed, D. J. "Equitable Distribution as of December 1982". *Family Law Reporter*, Enero 11, 1983, *9* (10), 4001-4007.

Freeman, D. R. *Marital Crisis and Short-Term Counseling: A Casebook. Nueva York: Free Press, 1982*.

Freeman, H. A. Legal Interviewing and Counseling: Cases with Comments. St. Paul: West, 1964.

Fuller, L. "Collective Bargaining and the Arbitrator". *Wisconsin Law Review*, 1963, pp. 3-46.

Fuller, L. "Mediation-Its Forms and Functions". *Southern California Law Review*, 1971, *44*, 305-339.

Gallant, C. B. *Mediation in Special Education Disputes*. Washington, D. C.: National Association of Social Workers, 1982.

Galper, M. *Joint Custody and Co-Parenting*. Philadelphia: Running Press, 1980.

Gardner, R. A. *The Parents' Book About Divorce*. New York: Bantam Books, 1979.

Gardner R, A, *Family Evaluation in Child Custody Litigation*. Cresskill, N. J.: Creative Therapeutics, 1982.

Gibbs, W. "The Kpelle Moot: A Therapeutic Model For Informal Justice Settlement". *Africa*, 1963, *33*, 1-11.

Ginsberg, R. B. "American Bar Association Delegation Visits The People's Republic of China", *American Bar Association Journal*, 1978, *64*, 1516-1525.

Glasser, W. *Reality Therapy: A New Approach to Psychiatry*. Nueva York: Harper & Row, 1965.

Glasser, W. *Positive Addiction*. New York: Harper & Row, 1976.

Glasser, W. *Stations of the Mind: New Directions for Reality Therapy*. Nueva York: Harper & Row, 1981.

Goffman, E. *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*. Nueva York: Free Press, 1963.

Gold, C., and Lyons, R. (Eds.). *Dispute Resolution Training: State of the Art*. Nueva York: American Arbitration Association, 1978.

Gold, L. "The Psychological Context of the Interdisciplinary Co-Mediator Team Model in Marital Dissolution". *Conciliation Courts Review*, 1982, *20* (2), 45-53.

Goldsmith, J. "The Postdivorce Family System". In F. Walsh (Ed.), *Normal Family Processes*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Golten, R. J. "Mediation: A 'Sellout' for Conservation Advocates, or a Bargain?' *Environmental Professional*, 1980, *2*, 62-66.

Gulliver, P. H. *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. Nueva York: Academic Press, 1979.

Haley, J. *Problem-Solving Therapy*. San Francisco: Jossey-Bass, 1976.

Haley, J. "The Myth of the Reluctant Litigant". *Journal of Japanese Studies*, 1978, *4*, 359-390.

Hall, E. T. *The Hidden Dimension*. Garden City: Doubleday, 1966.

Hall, E. T. *Beyond Culture*. Garden City: Anchor Press, 1976.

Hallett, K. *A Guide for Single Parents: Transactional Analysis for People in Crisis*. Millbrae, Calif.: Celestial Arts, 1974.

Harrington, C. "Delegalization Reform Movements: A Historical Analysis". In R. Abel (Ed.), *The Politics of Informal Justice*. Vol. I. Nueva York: Academic Press, 1982.

Harter, P. J. "EPA's Regulatory Negotiation Will Provide Opportunity for Direct Participation in Development of a Regulation". *Environmental Law Reporter*, 1983, *13*, 10202-10203.

Hayes, J. R. *The Complete Problem Solver*. Philadelphia: Franklin Institute Press, 1981.

Haynes, J. M. *Divorce Mediation: A Practical Guide for Therapists and Counselors*. Nueva York: Springer, 1981.

Haynes, J. M. "Fighting Fair" [revisión del libro]. *Fair Share*, Noviembre 1983.

Henderson, D. C.: *Conciliation and Japanese Law: Tokugawa and Modern*. Seattle: University of Washington Press, 1965.

Herz, F. M., and Rosen, E. J. "Jewish Families". In M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Hickman v. *Taylor* 329 U.S. 495 (1947).

Himes, J. S. *Conflict and Conflict Management*. Athens: University of Georgia Press, 1980.

Holmes, T. H., and Rahe, R. H. "Social Readjustment Rating Scale". *Journal of Psychosomatic Research*, 1967, *2*, 216.

Howard, J. W. "Adjudication Considered as a Process of Conflict Resolution: A Variation on Separation of Powers": *Journal of Public Law*, 1969, *18*, 339-370.

Huntington, D. "Divorce and the Developmental Needs of Children". *Mediation of Child Custody and Visitation Disputes.* Transcripciones del Vallambrosa Retreat, Septiembre 1981. Los Angeles: California Chapter, Association of Family and Conciliation Courts, Institute for Training and Research, 1982.

Illich, J. *The Art and Skill of Successful Negotiation.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973.

Irving, H. H. *Divorce Mediation.* Toronto: Personal Library Publishers, 1980.

Irving, H., and others".A Study of Conciliation Counseling in the Family Court of Toronto: Implications for Socio-Legal Practice". In H. Irving (Ed.), *Family Law: An Inter-Disciplinary Perspective.* Toronto: Carswell, 1981.

Jackson, E. N. *Understanding Grief: Its Roots, Dynamics, and Treatment.* Nueva York: Abingdon Press, 1957.

Jalali, B. "Iranian Families". In M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Faily Therapy.* Nueva York: Guilford Press, 1982.

Jandt, F. E. *Conflict Resolution Through Communication.* Nueva York: Harper & Row, 1973.

Janis, I. L., and Mann, L. *Decisions Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment.* Nueva York: Free Press, 1977.

Joint Committee of the American Arbitration Association and the American Bar Association. *Code of Ethics for Arbitrators in Commercial Disputes.* Nueva York: American Arbitration Association, 1977.

Jung, J. *Understanding Human Motivation: A Cognitive Approach.* Nueva York: Macmillan, 1978.

Kahn, H., Brown, W., and Martel, L. *The Next Two Hundred Years: A Scenario for America and the World.* Nueva York: Morrow, 1976.

Kavalec, M. L. *Description: Community-Youth Mediation Program.* (Fotocopia del texto) Cleveland, Ohio: Community-Youth Mediation Program, 1983.

Kelly, J. "Mediation and Psychotherapy: Distinguishing the Differences". *Mediation Quarterly,* 1983, *1,* 33-44.

Kelly, J., Zlatchin, C., and Shawn, J. "Divorce Mediation: An Emerging Field". In C. Ewing (Ed.), *Psychology, Psychiatry and the Law: A Clinical and Forensic Handbook. Sarasota: Profesional Resource Exchange, 1984.*

Kemp, C. G. Intangibles in Counseling. Boston: Houghton Mifflin, 1967.

Kennedy, E. *On Becoming a Counselor: A Basic Guide For Non Professional Counselors.* Nueva York: Continuum Publishing, 1980.

Kennedy, E. M. "Equal Justice and The Problem of Access". *Loyola of Los Angeles Law Review,* 1978, *11,* 485-491.

Kessler, S. "Counselor as Mediator". *Personeel and Guidance Journal,* 1979, *58* (3), 94-196.

Knapp, M. *Non-Verbal Communication in Human Interaction.* Nueva York: Holt, Rinehart and Winston, 1972.

Kochan, T., and Jick, T. "The Public Sector Mediation Process". *Journal of Conflict Resolution,* 1978, *22* (2), 209-240.

Koopan, E. J., and Hunt, E. J. "Family Mediation: Issues in Defining, Educating and Implementing a New and Needed Profession". Manuscrito no publicado, Institute of Child Study, Department of Human Development, University of Maryland, 1982.

Krause, H. D. *Family Law in a Nutshell.* St. Paul: West, 1977.

Krause, H. D. *Child Support in America: The Legal Perspective*. Charlottesville, Va.: Michie, 1981.

Kressel, K., y otros autores. "Mandated Negotiations in Divorce and Labor Disputes: A Comparison". *Conciliation Courts Review*, 1977, *15* (2), 9-12.

Kressel, K., and others. "A Typology of Divorcing Couples: Implications for Mediaton and the Divorce Process". *Family Process*, 1980, *19* (2), 101-116.

Kübler-Ross, E. *Death: The Final Stage of Growth*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1975.

Lange v. *Marshall*. 622 S.W.2d 237 Apelaciones de Missouri.

Langelier, R. "French Canadian Families". In M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Lee, K. N. "Defining Success in Environmental Dispute Resolution". *Resolve*, 1982, *1*, 3-4.

Levinson, D., and others. *Seasons of a Man's Life*. Nueva York: Knopf, 1978.

Lieberman, J. K. *The Litigious Society*. New York: Basic Books, 1981.

Lincoln, W. F. "Mediaton: A Transferable Process for the Prevention and Resolution of Racial Conflict in Public Secondary Schools". Escrito con la asesoría del National Institute of Education (NIE-P-76-0155). San Francisco: American Intermediation Service (National Center For Collaborative Planning and Community Service), 1981.

Los Angeles County Bar Association. Committee on Legal Ethics, Opinions, No. 270, 1962.

McEwen, C., and Maimon, R. "Mediation and Judicial Legitimacy: Achieving Compliance Through Consent". Manuscrito no publicado, University of Maine Law School, 1982.

McGill, D., and Pearce, J. K. "British Families". In M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

McGinness, P. E., and Cinquegrama, R. J.: "Legal Issues Arising in Mediation: The Boston Municipal Court Mediation Program". *Massachusetts Law Review*, 1982, *67* (3), 123-136.

McGoldrick, M., and Carter, E. A. "Forming a Remarried Family". In E. Carter and M. McGoldrick (Eds.), *The Family Life Cycle*. Nueva York: Gardner Press, 1980.

McGoldrick, M., and Carter, E. A. "The Family Life Cycle". In F. Walsh (Ed.), *Normal Family Processes*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

McGoldrick, M., Pearce, J. K., and Giordiano, J. (Eds.). *Ethnicity and Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

McIsaac, H. "Mandatory Conciliation Custody/Visitation Matters: California's Bold Stroke". *Conciliation Courts Review*, 1981, *19* (2), 73-51.

McIsaac, H. "Court-Connected Mediaton". *Conciliation Courts Review*, 1983, *21* (2), 49-59.

Mack, R. W., and Snyder, R. C. "An Analysis of Social Conflict-Toward An Overview and Synthesis". In F. Jandt (Ed.), *Conflict Resolution Through Communication*. Nueva York: Harper & Row, 1973.

McLaughlin v. *Superior Court*. 140 C.A.3d 473, 189 Cal. Rptr. 479 (California, 1983).

Maggiolo, W. *Techniques of Mediation in Labor Disputes*. Dobbs Ferry, N. Y.: Oceana Publications, 1972.

Maher, E. L. "Burnout and Commitment: A Theoretical Alternative". *Personnel and Guidance Journal*, Marzo 1983, *61* (7) 390-392

Martino v. *Family Services Agency of Adams County*. 9 *Family Law Reporter* 2311 (1983).

Maslow, A. H. *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Row, 1954.

Massengill, A. D. "Mediation Models: An Integrated Approach". In H. Davidson, L. Ray, and R. Horowitz (Eds.), *Alternative Means of Family Dispute Resolution*. Washington, D. C.: American Bar Association, 1982.

Mehrabian, A. *Public Places and Private Spaces: The Psychology of Work, Play and Living Environments*. Nueva York: Basic Books, 1976.

Mernitz, S. *Mediation of Environmental Disputes: A Source Book*. Nueva York: Praeger, 1980.

Merry, S. E. "The Social Organization of Mediation in Non Industrial Societies: Implications for Informal Community Justice in America". En R. Abel (Ed.), *The Politics of Informal Justice*. Vol. 2 Nueva York: Academic Press, 1982.

Metzner, D., and Reasbeck, S. "Getting Past the Impasse.: *Newsletter of the California Chapter, Association of Family and Conciliation Courts*, Invierno 1982, págs. 4-5.

Midelfort, C. F., and Midelfort, H. C. "Norwegian Families". In M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Milne, A. "Divorce Mediation-An Overview of Current Approaches". Ponencia presentada en la reunión invernal de la Association of Family and Conciliation Courts, Fort Lauderdale, diciembre 3, 1981.

Milne, A. "Divorce Mediation-Shall We Sanction the Practice?" Ponencia presentada en la American Bar Association National Conference on Alternative Family Dispute Resolution, Arlington, Va., agosto 1982.

Milne, A. "Divorce Mediation: The State of the Art". *Mediation Quarterly*, 1983, *1*, 15-31.

Minuchin, S. *Families and Family Therapy*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1974.

Mnookin, R., and Kornhauser, L. "Bargaining in the Shadow of the Law: The Case of Divorce". *Yale Law Journal*, 1979, *88*, 950-997.

Molloy, J. T. *Dress for Success*. Nueva York: Warner Books, 1976.

Montalvo, B. "Interpersonal Arrangements in Disrupted Families". In F. Walsh (Ed.), *Normal Family Processes*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Moore, C. W. "A General Theory of Mediation: Dynamics, Strategies and Moves". Disertación doctoral no publicada, Depto. de Sociología de Rutgers University, 1983a. Disponible a través de la University Microfilms International, Ann Arbor, Mich.

Moore, C. W. "Training Mediators for Family Dispute Resolution". En J. A. Lemmon (Ed.). *Successful Techniques for Mediating Family Breakup*. Mediation Quarterly, no. 2. San Francisco: Jossey-Bass, 1983b.

Myles and Resiser co. v. *Loew's, Inc.* 194 Misc. 119, 81 N.Y.S.2d 861 (Nueva York, 1948).

Nader, L. (Ed.). *Law in Culture and Society*. Chicago: Aldine, 1969.

Nader, L. "Disputing Without the Force of Law". *Yale Law Journal*, 1979, *88*, 998-1021.

Nader, L. (Ed.). *No Access to Law-Alternatives to the American Judicial System.* Nueva York: Academic Press, 1980.

Nader, L., and Todd, H. F. (Eds.). *The Disputing Process: Law in Ten Societies.* Nueva York: Columbia University Press, 1978.

Napolitane, C., and Pelligrino, V. *Living and Loving After Divorce.* Nueva York: Rawson, Wade, 1977.

National Association of Social Workers. *Code of Ethics.* Washington, D. C.: National Association of Social Workers, 1980.

National Labor Relations Board v. *Macaluso, Inc.* 618 F.2d 51 (9o. Cir. 1980).

Neighborhood Justice Center of Atlanta (NJCA). *Dispute Resolution in Education: The NJCA Mediation Model.* (Manual de Adiestramiento para Talleres de Trabajo.) Atlanta: Neighborhood Justice Center of Atlanta, 1982.

Nueva York City Bar Association. Committee on Professional and Judicial Ethics, Opinion No. 80-23, febrero 27, 1981.

Nueva York Civil Practice Act. Secciones 352 y 354 (1920).

Nueva York Dispute Resolution Law. Capítulo 847, sección 849(b) (6) (1981).

Nieremberg, G. I. *Fundamentals of Negotiating.* Nueva York: Hawthorn Books, 1973.

Nierenberg, G. I., and Calero, H. H. *How to Read a Person Like a Book.*?Nueva York: Pocket Books, 1973.

Nierenberg, G. I., y Calero, H. H. *Meta-Talk: The Guide to Hidden Meanings in Conversation.* Nueva York: Cornerstone Library, 1980.

North Carolina State Bar Association. "Committee Reports: Unauthorized Practice of Law". *North Carolina State Bar Quarterly*, septiembre 1980, págs. 4-5, 7.

Okun, B. F. *Effective Helping: Interviewing and Counseling Techniques.* (2a. edición) Monterey: Brooks/Cole, 1982.

Ordiorne, G. S. "Arbitration and Mediation Among Early Quakers". *Arbitration Journal*, 1954, *9*, 161-66.

Oregon Bar Association. Committee on Legal Ethics, Proposed Opinion No. 70-46, April 2, 1980.

Oregon H.B. 2362. Oregon Legislative Assembly, 62a. Legislatura (1983).

Parker, A. O. "A Comparison of Divorce Mediation Versus Lawyer Adversary Processes and the Relationship to Marital Separation Factors". Disertación doctoral no publicada, Department of Counseling, University of North Carolina, 1980.

Patterson, C. H. *Theories of Counseling and Psychotherapy.* (2a. edición.) Nueva York: Harper & Row, 1973.

Pearson, J., and Thoennes, N. "Divorce Mediation: Strengths and Weaknesses over Time". En H. Davidson, L. Ray, and R. Horowitz (Eds.), *Alternative Means of Family Dispute Resolution.* Washington, D. C.: American Bar Association, 1982.

Pinderhughes, E. "Afro-American Families and the Victim System". En M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Family Therapy.* Nueva York: Guilford Press, 1982.

Reglamento del Tribunal de Circuito del Estado, Portland, Oregon.

Pospisil, L. "Legal Levels and Multiplicity of Legal Systems in Human Societies". *Conflict Resolution*, 1967, *11* (1), 2-26.

Pottmeyer, T. "The Confidentiality of Child Custody Mediation". *Washington State Bar News*, febrero 1983, pp. 12-17.

Pratt, G. W. "Murphy's Law and Counseling". *Personnel and Guidance Journal*, 1982, *61* (4), 217-219.

Pressman, R. M., and Siegler, R. *The Independent Practitioners: Practice Management for the Allied Health Professional. Homewood*, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1983.

"Privileged Communications: A Case by Case Approach". *Maine Law Review*, 1971, *23*, 443-462.

Prosser, W. *Law of Torts*. (4th ed.) St. Paul: West, 1971.

Resolve Center For Environmental Conflict Resolution. *Environmental Mediation: An Effective Answer*? Palo Alto: Resolve, 1978.

Restatement (Second) of Torts. St. Paul: American Law Institute Publishers, 1965.

Ricci, I. *Mom's House, Dad's House: Making Shared Custody Work*. Nueva York: Macmillan, 1980.

Richardson, L. F. (Ed.). *Statistics of Deadly Quarrels*. Chicago: Quadrangle Press, 1960.

Riskin, L. "Mediation and Lawyers". *Ohio State Law Journal*, 1982, *43*, 29-60.

Rogers, C. "Some New Challenges". *American Psychologist* , 1973, *28* (5), 379-387.

Rosenberg, M. "Let's Everybody Litigate?" *Texas Law Review*, 1972, *50*, 1349-1368.

Rummel, R. J. *Understanding Conflict and War*. Vols. 1 and 2. Nueva York: Wiley, 1976.

Sacks, A. "Legal Education and the Dispute Resolution System". Documento de trabajo no publicado, preparado para la National Conference on the Lawyer's Changing Role in Resolving Disputes, Harvard Law School, Cambridge, Mass., octubre 1982.

Salius, A. J. (Ed.). "Program Description: Services Provided in Minor Criminal Cases in the Geographical Area Courts". Material de capacitación no publicado, División de lo Familiar, Tribunal Superior del Estado de Connecticut, 1983.

Salmon and Steelhead Advisory Committee. "Draft: Dispute Resolution Plan". Manuscrito no publicado.

Saltzburg, S. "Privileges and Professionals: Lawyers and Psychiatrists". *Virginia Law Review*, 1980, *66* (1), 597-650.

Sander, F. "Varieties of Dispute Processing". *Federal Rules Decisions*, 1976, *70*, 111-133.

Sander, F. "Developments in Judicial Administration". *Federal Rules Decisions*, 1977, *80*, 186-190.

Sander, F. "Alternatives to the Courts". Documento de trabajo no publicado preparado para la National Conference on the Lawyer's Changing Role in Resolving Disputes, Harvard Law School, Cambridge, Mass., octubre 1982.

Saposnek, D. T. *Mediating Child Custody Disputes: A Systematic Guide for Family Therapists, Court Counselors, Attorneys, and Judges*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.

Sarat, A., and Grossman, J. "Courts and Conflict Resolution: Problems in the Mobilization of Adjudication" *American Political Sciences Review*, 1975, *69*, 1200-1217.

Satir, V. *Conjoint Family Therapy*. (Rev. ed.) Palo Alto: Science and Behavior Books, 1967.

Satir V. *Peoplemaking*. Palo Alto: Science and Behavior Books, 1972.

Schafer, W. *Stress, Distress, and Growth*. Davis, Calif.: Responsible Action, 1978.

Schaffer, T. L. *Legal Interviewing and Counseling*. St. Paul: West, 1976.

Schell, J. *The Fate of the Earth*. Nueva York: Knopf, 1982.

Schimazu, I. "Japanese Perspectives on the Procedural Aspects of Marriage Dissolution". Ponencia presentada en la Fourth World Conference of the International Society of Family Law, Harvard Law School, Cambridge, Mass, junio 1982.

Schreiber, F. B. *Instructor's Manual for Domestic Disturbances: officer Safety and Calming Techniques*. St. Cloud, Minn: Center for Criminal Justice, St. Cloud University, 1979.

Seattle, Washington. United States District Court for the Western District of Washington, Local Rules, CR 1 (d) (2) (E) (3-4).

Shear, L. E. "Developing Parental Responsibility Schedules". *Newsletter of the California Chapter, Association of Family and Conciliation Courts*, verano 1982, pp. 1-3.

Sheehy, G. Passages. Nueva York: Bantam Books, 1978.

Sheehy, G. *Pathfinders*. Nueva York: Morrow, 1981.

Shon, S. P. y Ja, D. Y. "Asian Families". In M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Shonholtz, R. *The Ethics and Values of Community Boards: Developing Concept Tools for the Work of Community Members*. (fotocopia del título) San Francisco: Community Board Program, 1981. Disponible a través del Community Board Program, 149 Ninth Street, San Francisco, Calif. 94104.

Schonholtz, R. "New Justice Theories and Practices". Ponencia presentada en la reunión anual de la Law and Society Association, Denver, junio 1983.

Silberman, L. J. "Professional Responsibility Problems of Divorce Mediation". *Family Law Quarterly*, Verano 1982, *16*, 107-145.

Simkin, W. E. *Mediation and the Dynamics of Collective Bargaining*. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs, 1971.

Simrin v. *Simrin*. 233 C.A.2d 90, 43 Cal. Rptr. 376 (California, 1965).

Skinner, B. F. *The Behavior of Organisms*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts, 1938.

Skinner, B. F. *Science and Human Behavior*. Nueva York: MacMillan, 1953.

Spiegel, J. "An Ecological Model of Ethnic Families". En M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Statsky, W. *Domestic Relations*. St. Paul: West, 1978.

Straus, D. B. "Mediating Environmental Trade-Offs". *Arbitration Journal*, 1977, *32* (2), 96-110.

Talbot, A. R. *Settling Things: Six Case Studies in Environmental Mediation*. Washington, D.C.: The Conservation Foundation and The Ford Foundation, 1983.

Taylor, A. "Toward a Comprehensive Theory of Mediation". *Conciliation Courts Review*, 1981, *19* (1), 1-12.

Thompson, W. N. *The Process of Persuasion*: Principles and Readings. Nueva York: Harper & Row, 1975.

Toffler, A. *The Third Wave*. Nueva York: Bantam Books, 1981.

In re Tomlinson of High Point, Inc. 74 National Labor Relations Boar 681 (1947).

"Underprivileged Communications: Extension of the Psychoterapist-Patient Privilege to Patients of Psychiatric Social Workers". *California Law Review*, 1973, *16*, 1050-1071.

Uniform Marriage and Divorce Act. Chicago: National Conference of Commissioners on Uniform State Laws, 1979.

United States Code 42. Section 200g-2(b) (1976).

United States v. *Pfiger, Inc*. 560 F. 2d 326 (8th Cir. 1977).

University of Wisconsin Dispute Processing Research Program. *Report*. Madison: University of Wisconsin Press, 1983.

Van Hoose, W., and Kottler,, J. *Ethical and Legal Issues In Counseling and Psychotherapy*. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

Vaughn, B., and Hunter, L. *Selected Readings in Environmental Conflict Management*. Palo Alto: Resolve, Center for Environmental Conflict Resolution, 1978.

Vorenberg, E. W. "State of the Art Survey of Dispute Resolution Programs Involving Juveniles". Dispute Resolution Papers, Series I, American Bar Association, Special Committee on Alternative Means of Dispute Resolution (Division of Public Service Activities), julio 1982.

Vroom, P., Fossett, D., and Wakefield, R. "Mediation: The Wave of The Future:" *American Family*, 1981,*4*, 12-15.

Wallerstein, J. S. "The Child's Response to Divorce: The Family's Response and the Assessment of Children's Needs". *Mediation of Child Custody and Visitation Disputes*. (Transcripciones de the Vallambrosa Retreat, septiembre 1981.) California Chapter, Association of Family and Conciliation Courts, Institute for Training and Research, 1982.

Wallerstein, J. S., and Kelly, J. B. *Surviving the Breakup: How Children and Parents Cope with Divorce*. Nueva York: Basic Books, 1980.

Walsh, F. "Conceptualizations of Normal Family Functioning". In F. Walsh (Ed.), *Normal Family Processes*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Walton, R., and McKersie, R. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.

Waltz, R., and Huston, J. "The Rules of Evidence in Settlement". *Litigation, 1979*, 5 (1), 1-22.

Ware, C. *Sharing Parenthood After Divorce: An Enlightened Custody Guide for Mothers, Fathers, and Kids*. Nueva York: Viking Press, 1982.

Warren, C. "The Hopeful Future of Mediation: Resolving Environmental Disputes Outside the Courts". In *Environmental Mediation: An Effective Alternative?* Palo Alto: Resolve, Center for Environmental Conflict Resolution, 1978.

Washington Revised Code. Sección 5, 60.060(5) (1974).

Watkins, C. E. "Burnout in Counseling Practice: Some Potential Professional and Personal Hazards of Becoming a Counselor". *Personnel and Guidance Journal*, 1983, *61* (5), 304-308.

Watson, A. S. *The Lawyer in the Interviewing and Counseling Process*. Indianapolis: Bobbs-Merrill, 1976.

Wicker, T. *A Time to Die*. Nueva York: Ballantine Books, 1975.

Wigmore, S. *A Student's Textbook of the Law of Evidence*. Brooklyn: Foundation Press, 1935.

Williams, G. R. *Legal Negotiation and Settlement*. St. Paul: West, 1983.

Winawer-Steiner, H., and Wetzel, N. A. "German Families". In M. McGoldrick, J. K. Pearce, and J. Giordiano (Eds.), *Ethnicity and Family Therapy*. Nueva York: Guilford Press, 1982.

Wiseman, J., and Fiske, J. "Lawyer-Therapist Team as Mediator in a Marital Crisis". *Social Work*, 1980, *25*, 442-450.

Wood, J. *How Do You Feel? A Guide to Your Emotions*. Englewood Cliffs, N.J.: PrenticeHall, 1974.

Woolfolk, R. L., and Richardson, F. C. *Stress, Sanity and Survival*. Nueva York: Monarch, 1978.

Wooller, P. *The Custody Handbook*. Nueva York: Summit Books, 1979.

Yaffer, J. *So Sue me! The Story of a Community Court*. Nueva York: Saturday Review Press, 1972.

Índice

A

Abel, R. L., 23, 26, 34, 38, 279, 345
Abogado: asesor, en la etapa de revisión legal, 78; como intermediario, 247-248; reglas de conducta profesional para el, 247-249; restricciones al, 246-249; restricciones que impone el colegio de abogados, 246-247; y limitaciones éticas, 244-245
ACCORD Associates, 25
Academy of Family Mediators, 24, 231, 253, 260, 341, 345
Aceptación y rechazo, en conflicto, 39-40, 167, 314, 315
Adler v. *Adams.* y el respeto a los tratos confidenciales, 261, 262, 345
Aflicción, y asesoramiento, 104-106, 107
África, raíces de la mediación en, 22
Alper, B., 34, 345
Alternativas. *Véase* Opciones
Alton, J., 13
Amenazas de suicidio, 314-317
American Arbitration Association (AAA), 24, 221, 231, 245, 341; Código de Ética para Arbitros en Litigios Comerciales, de la, 259, 345, 351
American Association for Marriage and Family Therapy, 259, 345
American Bar Association (ABA), 24, 345, 351; Código Modelo de Responsabilidad Profesional de la, 246, 247-248, 249, 259, 345; Comisión sobre la Evaluación de Normas Profesionales de la, 247; Consejo de la Sección de la Ley Familiar de la, 253, 348; Comité Especial sobre Medios Alternativos de Resolución de Litigios de la, 24, 341, 345; y Centro de Resolución de Litigios, 35
American Personal and Guidance Association, 259, 345
American Psychiatric Association, Principios de Ética Médica de la, 259, 345
Análisis transaccional, y motivación, 86-87
Andersen, S., 13
Anderson, C., 300, 318, 321, 346
Ansiedad, tensión relacionada con la, 101-104
Arbitraje: mediación con el, 269; para la resolución de conflictos, 44-46
Arizona: comunidad de bienes en, 178; respeto a los tratos confidenciales en, 267
Asesoramiento: aceptación del, 50-52; análisis de conceptos y habilidades en el, 85-107; modelos de, 47; para la resolución de conflictos, 45, 46-47; sentimiento, conducta y percepción en el, 93-97; y aflicción y pérdida, 104-106, 107; y bloqueos de la comunicación, 99-100; y motivación, 85-93; y sentimientos y empatía, 97-99, 10-6; y tensión, ira y ansiedad, 101-104, 106-107
Aspen Institute for Humanistic Studies, 221, 228
Association of Family and Conciliation Courts, 24, 234-235, 236, 253, 341, 346
Association of Labor Mediation Agencies, 259, 348
Asuntos éticos: análisis de, 239-280; de respeto a los tratos confidenciales, 256-272, 280; normas de prácticas ajenas a las, 244; restricciones sobre personas ajenas a la práctica jurista, 249-251; y limitaciones a los mediadores, 244-246, 279; y respon-

sabilidad, 272-279, 280; y restricciones a los abogados, 246-249
Atlanta, Georgia, estudio de mediación e, 31. *Véase también* Neighbordhood Justice Center of Atlanta
Atlantic Richfield Foundation, 221
Attneave, C., 309, 346
Audienccia adecuada para el proceso, y la mediación educativa, 197, 199
Auerbach, J. S., 279, 346
Avilia, D. J., 106, 347

B

Babcock, N., 13
Bahr, S., 31, 346
Baker, S. S., 126, 346
Baldwin, L. M., 45, 48, 348
Bandler, R., 110, 111, 346
Bandura, A., 91, 346
Barker, L., 134, 346
Barrett, J. T., 224
Bateman, B. 197, 346
Beavers, W. R., 153, 156, 346
Bellack, L., 126, 346
Bellman, H., 219-220, 346
Bellow, G., 47, 346
Benjamin, 106, 346
Berg, E., 13
Bernal, G., 309, 346
Berne, E., 86, 346
Beth Din, 23
Bienenfeld, F., 138, 188, 346
Biles, S., 13
Binder, D. A., 93, 134, 3065, 346
Birnbach, L., 129, 346
Bishop, D. S., 45, 48, 348
Bishop, T. A., 252-253
Black, M., 149, 346
Bloomfield, H. H., 105, 107, 347
Blosser, R., 13
Blumm, M., 13
Boecher v. *Borth*, y la responsabilidad, 272, 346
Boston: comité de ética del colegio en, 264; opinión de la mediación, 248
Boulding, K. E., 38, 43, 214-215, 346
Brammer, L. M., 106, 306, 346
Brown, D., 21, 24, 34, 346
Brown, W., 218, 227, 352
Browning, C. H., 292
Brunner, H. E., 347
Bullmer, K., 98, 99, 106, 347
Burger, W., 24, 44, 346-347
Burgess, H., 144, 347
Buzzard, L., 23, 347

C

Calero, H. H., 122, 124, 134, 354
California: comunidad de bienes en, 178; licenciamiento y certificación en, 253; mediación para la custodia infantil en, 269-270; respeto a los tratos confidenciales en, 263, 265, 269-270; sistema de Tribunal de Conciliación en, 295
Cammer, L., 310, 347
Cannon, J. A., 222, 347
Capacitación y educación: análisis de, 229-238; en ética y normas, 237; en el conocimiento esencial, 235-237; en la comprensión de conflictos, 232; en la mediación especializada, 199-200, 203; en las habilidades, 233-235; en procedimiento y suposiciones, 232-233; necesidad de, 229-230; para estudiantes, 192, 200-201; programas académicos para, 231; talleres para, 230-231
Características somáticas, en la comunicación, 127-128
Carkhuff, R. R., 129, 347
Carolina del Norte, mediación de educación especial en, 199
Carolina del Sur, división de bienes mediante registro de escrituras, en 177
Carter, E. A., 157, 163-164, 187, 352
Carhcart, J., 254, 255, 347
Catholic University of America, adiestramiento sobre mediación en, 222
Center for Dispute Resolution, 252, 335, 347
Center for Enfironmental Conflict Resolution (Resolve), 25, 221, 224, 228, 342, 354
Certificación. *Véase* Licenciamiento y certificación
Cinquegrama, R. J., 263, 352
Círculos familiares y de parentesco, raíces de la mediación en los, 22
City of Port Arthur, Texas v. *United States*, y el respeto a los tratos confidenciales, 266, 347
Ciudad de Nueva York: comité de ética del colegio en, 246; mediación en la, 23, 251; opinión de la mediación en, 249
Civil Rights Act, of 1964, 24
Clean Air Act, 217
Clean Water Act, 217
Cleary, E. W., 262, 347
Cleveland, mediación de la juventud en, 206
Coastal Zone Management Act, 224
Código Civil de California, 265, 269, 347
Código de Ética para Arbitros en Desavenencias Comerciales, 259, 345, 351
Código de Conducta Profesional para Mediadores Laborales, 259, 268, 348

Código de Conducta Profesional para Mediadores, 252, 335-340
Código de Testimonios de California, 265
Coffin, K., 13
Cohen, J. A. 1, 347
Colgrove, M., 105-106, 107, 347
Colorado: mediación de educación especial en, 199; mediación de la discriminación en, 213
Colorado, Universidad de, capacitación de mediación en, 231
Columbia River Gorge Symposium, 222
Combs, A. W., 106, 347
Comunicación: análisis de la, 109-134; bloqueos a la, 99-100; declaraciones que establecen puntos de relación y de orientación para la, 113-117; en la etapa de negociación, 69-71; estructura de preparación en la, 109-113; frases para llamar la atención, y frases gastadas en la, 122-123; reflexión, resumen, y esclarecimiento en la, 115, 119-122; y los indicios no verbales, 123-130, 134; y preguntas, 117-119; y producción y organización de datos, 130-133; y tensión y ansiedad, 112-113
Community Boardd Program: y mediación de vecinos, 196; y sesiones públicas, 258
Community-Youth Mediation Program, 206
Compensación, y comunicación, 99
Condado de Fairfax, Virginia, estudio de la mediación en el, 31
Condado de Los Ángeles, y respeto a los tratos confidenciales, 269
Condado de San Francisco: mediación de vecindario en el, 196, 258; y el respeto a los *tratos confidenciales*, 269
Condado de San Mateo, y el respeto a los tratos confidenciales, 269-270
Condescendencia cognoscitiva, en la comunicación, 115
Conducta, *Véase* sentimiento, conducta, y percepción
Confirmación de datos de caso, en la etapa de inicio, 57, 61
Conflicto: aceptación y rechazo en, 38-40, 73-74, 167, 314; análisis de la naturaleza del, 37-54; ciclo de vida del, 39, 40; consecuencias del, 42; definido, 38, 39, 40; desavenencias ajenas al, 38; enfoques de mediación para el, 135-150; funciones positivas del, 38; interpersonal, 38; latente y real, 39; manejo del, y resolución del, 43-44; manifiesto y subyacente, 41-42, 220; modelos dinámicos y estáticos del, 38; naturaleza del, 37-43, 53-54; planteamientos del, 44-50, 53; y crisis, 38-39
Confrontación, en la etapa de negociación, 72
Connecticut: comité de ética del colegio en, 246; licenciamiento y certificación en, 253; mediación de la educación especial en, 199; opinión de la mediación en, 249;
Conservation Foundation, 25, 221, 342
Constitución: Décima Cuarta Enmienda a la, 198, 255; Quinta Enmienda a la, 198;
Contratos: para el servicio de mediación, 282; y el respeto a los tratos confenciales, 263-264; y responsabilidad, 272-273
Convenio de empleo, en la etapa inicial, 60
Convergencia, y conflicto, 42
Coogler, O. J., 26, 78, 84, 85, 131, 141, 180, 284, 308, 342, 348
Cook R., 31, 348
Cormick, G. W., 220, 221, 348
Cormier, L. S., 98, 124, 348
Cormier, W. H., 98, 124, 348
Coser, L., 38, 348
Council for Environmental Quality (CEQ), 216-217, 220, 222
Council of Better Business Bureaus, 342
Council of Family Law Section of the American Bar Association, 253, 348
Crisis, y conflicto, 38-39
Crouch, R. E., 76, 348
Cuáqueros, mediación y arbitraje de, 22-23
Curran, B., 44, 348
Custodia y visita a los hijos: mediación de, 180-184, 188; plan muestra de mediación para, 331-334

CH

Chambers, D. L., 174, 347
Charlotte, Carolina del Norte, estudio del sistema de adversario en, 31
Chayes, A., 223, 347
Children's Hearing Project, 206, 347
China, raíces de la mediación en, 21-22
Chinese Benevolent Association, 23
Christian Conciliation Service, 23

D

Danielson, L. J., 227
Datos: diagramas o gráficas para, 1340-133; en la mediación familiar y de divorcio, 155, 179-180; producción y organización, 130-133
Davidson, H., 205, 348
Decisiones, criterios y objetivos para, 70
Declaración final, definitiva para el divorcio, 165-166, 167, 183
Declaración preparatoria: en la etapa inicial, 56-58; y comunicación, 110-111, 113
Declaraciones de orientación, en la comunicación, 116

Declaraciones explicativas, en la comunicación, 115
Defensa, diferencia de la mediación en relación con la, 193-195, 202
Definición de estructuras, en la comunicación, 111
Denver, centro de resolución de desavenencias en, 252
Denver custody Mediation Proyect, efecto del, 30
Depresión: acontecimientos que desencadenan la, 314; análisis de la, 310-311-317; la aflicción vinculada a la, 106; referencia para la, 315-316; llamadas telefónicas de una persona en, 315-317; síntomas de, severa, 313
Derecho Público, 196, 197, 199
Dutsch, M., 7-8, 26, 32, 41-42, 46, 47, 53-54, 220, 348
Desacuerdo cognoscitivo, y la motivación, 90
Desavenencias, conflictos ajenos a las, 38
Desplazamiento, en las desavenencias de divorcio, 165-166
Determinación de alcance, en la mediación sobre el ambiente, 220, 222, 225
Discusión de posiciones, en la etapa inicial, 58
Dispute Resolution Act of 1980, 25
Distrito de Columbia: mediación de educación especial en el, 199; mediación sobre el ambiente en el, 221
División de bienes: enfoque de comunidad de bienes a la, 178; enfoque de distribución equitativa a la, 178-179; enfoque de registro de escrituras a la, 177; mediación de la, 177-180
Divorce Mediation Worksheet, 131
Dodd, C. H., 321
Doo, L. W., 23, 348
Drew, A., 44, 349
Dweck C., 313, 348

E

Edon, A., 227, 348
Educación. Véase Adiestramiento y educación
Ekman, P., 124, 348
Elaboración de consenso no orientado, en la mediación sobre el ambiente, 222
Ellis, A., 91-92, 94, 104, 348
Elson, H. M., 138, 348
Empatía, y asesoramiento, 97-99, 106
Energy Supply and Environmental Coordination Act, 217
Environmental Protection Agency (EPA), 217, 222-223
Epstein, N. B., 45, 48, 348
Erikson, E. H., 161, 162, 348
Error de percepción, y motivación, 87-90
Esclarecimiento y redacción de un plan: como etapa de la mediación, 74-76; resistencia en, 319-320
Escocia, mediación de la juventud en, 206
Estatutos de Florida, 264, 349
Estrategia negociada de inversión, en la mediación sobre el ambiente, 221
Etapa de análisis y revisión, e imparcialidad, 243-244
Etapa de revisión legal: como etapa de la mediación, 76-77; e imparcialidad, 241-243; en la mediación educativa, 200-201; resistencia en la, 320
Etapa inicial: para crear estructura y confianza, 55-63; resistencia en la, 318-319
Examen dialéctico, en la mediación sobre el ambiente, 222
Expresión facial, en la comunicación, 124-126

F

Fallo, para la resolución de conflictos, 44-46
Familias: cronología de vida para las, 163; disposiciones interpersonales entre las, 158-160; medio continuo de, 156-157; mdelo estratégico de las 153; perspectiva de los sistemas de las, 153-156; teoría estructural de las, 152-153; y etapas de desarrollo, 157, 161-164, 187;
Family Mediation Association, 24, 141, 342
Family Mediation Center, efecto del, 30
Fast., J., 124, 134, 348
Federal Advisory Committee Act (FACA), 222
Federal Insecticide, Fungicide, and Rodenticide Act, 217
Federal Law Enforcement Assistance Administration, 25
Feral Mediation and conciliation Service (FMCS), 24, 136, 224, 258, 342, 348; Código de Conducta Profesional para Mediadores Laborales, 259, 268, 348
Feeley, M. M., 213, 349
Fellers P., 200-201, 349
Felstiner, W., 44, 349
Fenton v. *Howard*, y el respeto a los tratos confidenciales, 267, 349
Festinger, L., 90, 349
Filley, A. C., 287, 349
Fisher, R., 48, 54, 70-71, 143, 349
Fiske, J., 150, 357
Florida: estatuto de mediación en, 264; mediación de educación especial en, 199
Folberg, J., 30, 133, 172, 184, 187, 188, 349
Ford Foundation, 221
Formación de reacción, y comunicación, 100
Fossett, D., 22, 25, 357
Fox, W. M., 88, 349

Frankl, V. W., 88, 349
Franks, M., 172, 349
Freed, D. J., 178, 349
Freeman, H. A., 86, 349
Freud, S., 86-87
Friesen, W. V., 124, 348
Fuller, L., 23, 26, 35, 137, 349
Fundación Rockefeller, 221

G

Galanter, M., 26
Gallant, C. B., 31, 199, 200, 349
Galper, M., 132, 189, 349
Gisler, J., 13
General Motors, 136
Georgia, mediación de educación especial en, 199
Gibbs, W., 22, 349
Ginsberg, R. B., 21, 349
Glasser, W., 13, 87-90, 94, 107, 153, 310, 350
Goffman, E., 123, 350
Gold, C., 238, 350
Gold, L., 144, 150, 350
Goldsmith, J., 157, 350
Golten R. J., 217, 350
Graff, P., 254, 255, 347
Grinder, J., 110, 111, 346
Grossman, J., 44, 355
Gulliver, P. H., 22, 25, 34, 241, 272, 350

H

Haley, J., 22, 153, 186, 187, 350
Hall, E. T., 129, 134, 292, 30-7, 350
Hallazgo de hechos y aislamiento de temas, como etapa de la mediación, 63-65
Harper, R., 91, 348
Harrington, C., 23, 25, 350
Hallett, K., 87, 350
Hamberger, S., 13
Harter, P. J., 217, 350
Harvard Law School, teóricos de, 26
Harvard Negotiation Project, 48, 54
Hayes, J. R., 49, 53, 70, 367
Haynes, J. M., 26, 27, 64, 84, 131, 137, 165, 180, 181, 288, 289, 297, 350
Henderson, D. C., 21, 350
Henley, N., 134
Herligy, J., 13
Herz, F. M., 307, 309, 350
Hewlett Foundation, William y Flora, 221
Hickman v. *Taylor*, y el respeto a los tratos confidenciales, 272, 350
Hijos: etapas de desarrollo de los, 182-183; grado de participación de los, en la mediación de la custodia, 180-183; maltrato a los, informes, 183-184
Himes, J. S., 53, 350
Holmes, T. H., 101-102, 350
Homestake mining case, 228
Hostilidad, reducción de la, 29-30
Howard, J. W., 44, 350
Hunt, E. J., 51, 351
Huntington, D., 181, 351
Huston, J., 263, 357

I

Idaho, comunidad de bienes en, 178
Identificación, y comunicación, 100
Iglesia o templo, raíces de la mediación en la, 22
Illich, J., 47, 351

Illinois, responsabilidad contractual en, 273
Illinois, University of, adiestramiento para mediación en, 231
Imparcialidad: análisis de la, 240-244, 279; del acceso a la mediación, 243-244; garantías para la, 241-243; normas en la, 240-241; y la norma de inmoralidad, 240
Impotencia, y depresión, 313-314
In re Tomlinson of High Point, Inc., y el respeto a los tratos confienciales, 258, 354
Incompetencia profesional: deber e incumplimiento en, 273-275, responsabilidad para, 273-278; y daños y causalidad, 275-278
Indicios del atuendo, y la comunicación, 129-130
Indicios no verbales, en la comunicación, 123-130, 134
Individual Education Plan (IEP), 196-197
Instítute for Environmental Mediation, 25
Internal Revenue Service, y pensión conyugal, 175
Intervención, para aliviar la tensión, 62
Intervención paradójica, en la etapa de negociación, 72
Intimidad: necesidad de, 257-258; privilegio independiente de, 257
Investigación de Dollard, 39
Investigación de Miller, 39
Iowa, Mediación de educación especial en, 199
Ira, tensión relacionada con la, 101-104
Irving, H. H., 26, 30, 31, 351

J

Ja, D. Y., 309, 356
Jackson, E. N., 106, 351
Jalali, B., 310, 351
Jandt, F. E., 37, 38, 53, 351
Janis, I. L., 66, 84, 132, 351
Japón, raíces de la mediación en, 22
Jerarquía de necesidades, 87-88
Jewish Conciliation Board, 23

Jick, T., 285, 351
Joffe, W., 149, 346
Jung, J., 105, 310, 351
Junta política, y respeto a los tratos confidenciales, 267-268

K

Kahn, H., 218, 227, 351
Kavalec, M. L., 224, 351
Kay, K., 13
Kelly, J., 137, 149, 351
Kelly, J. B., 181, 357
Kemp, C. G., 106, 351
Kennedy, E., 305, 351
Kennedy, E. M., 24, 351
Kessler, S., 50, 351
Kettering Foundation, 221
Knapp, M. L., 128, 134, 351
Kochan, Y., 285, 351
Koopman, E. J., 51, 351
Kornhauser, L., 26, 34, 53, 241, 353
Kottler, J., 251, 279, 357
Krause, H. D., 174, 188, 351
Kressel, K., 23, 187, 352
Klibler-Ross, E., 105, 352
Kutak Commission, 247
Labor Management Relations Act, 343
Lange v. *Marshall*, y la incompetencia profesional, 277-278, 352
Langelier, R., 309, 352
Lansing, R., 13
Lee, K. N., 223, 352
Legitimación, en la mediación familiar, 155
Levinson, D., 161, 352
Lewis and Cleark College: Natural Resources Law Institute of, 249; Northwestern School of Law at, 13
Licenciamiento y certificación: actos para, 253-254; controles reglamentarios sobre, 254; problemas de, 253-254; pros y contras de, 255-256
Licht, B., 313, 348
Lieberman, J. K., 34, 352
Lincoln, W. F., 201, 285, 352
Little, M., 187
Los Angeles County Bar Association, 250, 352
Louisiana, comunidad de bienes en, 178
Lyons, R., 238, 350

M

Macaulay, S., 26
McClelland, D. C., 321
McCourt, V., 13
MEwen, O., 35, 352
McGill, D., 307, 309, 352
McGinness, P. E., 263, 352
McGoldrick, M., 157, 161-164, 187, 321, 352
McIsaac, H., 141, 269, 284, 352
Mck, B., 13
Mck, R. W., 33, 38, 352
Maggiolo, W., 137, 352
Maher, E. L., 291, 353
Maimon, R., 35, 353
Mann, L., 66, 84, 132, 351
Manutención conyugal: función de rehabilitación de la, 175; mediación de, 174-177
Manutención de los hijos: mediación de, 171-174; método de caso-por-caso para, 171-172; método fórmula para, 172-173; método de programa o porcentaje para, 172
Marine Protection Research, and Sanctuaries Act, 217
Martel, L., 218, 227, 351
Martino v. *Family Services Agency of Adams County*, y el respeto a los tratos confidenciales, 259, 273, 353
Maryland, comité de ética del colegio en, 246
Maryland, University of, adiestramiento sobre mediación en, 231
Maslow, A. H., 87, 88, 93, 153, 157, 192, 353
Massengill, A. D., 139, 353
Matthew, 22
McKersie, R., 42, 357
McLaughlin v. *Superior Court for San Mateo County*, y el respeto a los tratos confidenciales, 265, 267, 269-270, 271, 352
McWilliams, P., 105, 107, 348
Mediación: abogado, 138-139; abogado ajeno a la, 193-195, 202; acceso equitativo a la, 243-244; ambientes físicos para la, 56, 285-288, 292; aplicaciones de la, 191-228; aspectos laborales, 136-137; celebridad, 144; comunidad, 142; comunicación en la, 109-134; con arbitraje, 269; conceptos en, 235; conceptos y habilidades de asesoramiento para la, 85-107; conclusión sobre, 323-324; consecuencias de la, 112; convenio de empleo para la, 327; creación de opciones y alternativas en la, 65-68; crisis, 84, 143-144, 165, 285, 291; criterios para la, 329-330; de supervisión, 139; definida, 9, 26-28; desarrollo de la, 21-35; educativa, 196-203; efectos de la, 29-31; en el ciclo de conflicto, 40-42; equipo, 144-150; estilos y enfoques a la, 135-150; estructurada, 141; etapa de esclarecimiento y redacción de un plan de, 74-76; etapa de hallazgo de hechos y aislamiento de problemas, de la, 63-65; etapa de negociación y toma de decisiones, de la, 68-74; etapa de puesta en práctica de la, 78-83; etapa de revisión legal/proceso de la, 76-78; etapa inicial de la, 55-63; etapas de la, 49, 55-84, 112; familia y divorcio, 151-

189; funciones de la, 28; interés en la, 24-26; maratón, 84, 165, 200, 286, 289, 290-291, 139-140; medio continuo en, 135-136; músculo, 139-140; notario, 140, 250; objetivos de la, 27; para la resolución de conflictos, 45, 49-50; por parte de la policía, 203-207; preocupaciones especiales en la, 307-321; principios de la, 32-33; problemas éticos en, 239-280; proceso de la, 83; proposiciones sobre la, 32; raíces históricas y culturales de la, 21-26, 34; razón fundamental para la, 28-33, 34; recursos de la, 327-344; relacionada con los tribunales, 141-142, 206-207; relaciones de minorías, 212-215; sitio de trabajo, 207-212; sobre el ambiente, 215-227; suposiciones en la, 33, 51, 53, 111, 233; terapéutica, 137-138; tipos de elaboración de programas, 84; vaivén, 143, 201-222; vivienda y vecindario, 192-196; y perspectivas étnicas y socioculturales, 307, 312, 321

Mediación de datos, en las desavenencias sobre el ambiente, 226

Mediación de equipo: definición de estructura para la, 146; funciones de proceso/contenido en la, 145-146; inconvenientes de la, 147-148; por miembros de sexo masculino y femenino, 147-148; restricciones éticas a la, 249; ventajas de la, 145-148; y la aceptación de riesgos, 146-147; y problemas complejos, 146

Mediación de la crisis: ambiente para la, 285; en el trabajo policiaco, 203-207; en las desavenencias de divorcio, 164; enfoque a la, 143-144; y análisis y revisión de la puesta en práctica, 82; y el programa, 291

Mediación de maratón: en desavenencia de divorcio, 164; ambiente para la, 285; en desavenencias de divorcio, 164; en desavenencias educativas, 200; y análisis y revisión de la puesta en práctica, 82; y el establecimiento de programas, 289, 290-291

Mediación de relaciones de minorías: análisis de la, 212-215; ejemplos de, 213-214; y grupos voluntarios e involuntarios, 215

Mediación del ambiente: análisis de la, 215-227; beneficios de la, 218-219; criterios de éxito en la, 223-225; internacional, 227; post-litigio, 223; proceso de, 221-222; representantes autorizados para, 220; tácticas en la, 225; temas para, 219; y actividad del estado, 217

Mediación de vecindario, en las asociaciones, 195-196

Mediación educativa: análisis de la, 196-203; ejemplos de, 197-198; para estudiantes incapacitados, 196-200; y el cierre de edificios, 201; y la supresión de la segregación, 201

Mediación en el divorcio: decisiones financieras en la, 170-180, 188; desavenencias y decisiones en la, 164-169, 187; para la custodia y la visita a los hijos, 180-184, 188; para pensión conyugal, 174-177; poder desigual en la, 184-186; y la manutención de los hijos, 171-174

Mediación en el lugar de trabajo: análisis de la, 207-212; categorías de, 209-211; programas y sistemas para, 211-212; y la tensión, 211-212; y los supervisores, 208-209

Mediación en la vivienda: análisis de la, 192-196; desahucios y juicios sumarios, 195; y subcontratistas, 196

Mediación familiar, y estructuras y procesos normales, 152-160, 187

Mediador: búsqueda de orientación por parte del 72-73; capacitación del, 229-238; código para el, 335-340; como representante de la realidad, 155-156, 168, 200; deber del, de informar sobre el riesgo, 274-275, 276-277; e imparcialidad, 241; función educativa del, 185, 194; indicios no verbales del, 129; licenciamiento y certificación del, 253-256; normas de práctica y limitaciones éticas para el, 244-253, 279; reclamaciones en contra del 271-272; responsabilidad del, 112, 271-279, 280; responsabilidad ética del, 185; y la acción de triángulo, 147; y la práctica legal no autorizada, 250-251

Meharabian, A., 287, 293, 353

Mellon Foundation, Amdrew W., 221

Memitz, S., 218, 222, 228, 353

Merry, S. E., 22, 23, 195, 353

Michigan: licenciamiento y certificación en, 253; mediación de educación especial en, 199; respeto a los tratos confidenciales en, 265

Michigan, H. B., 265

Midelfort, C. F., 309, 310, 353

Midelfort, H. C., 309, 310, 353

Milne, A., 25, 139, 187, 255, 349, 353

Minnesota, comité de ética del colegio en, 246

Minuchin, S., 152, 153, 353

Mississippi, división de propiedad por escritura en, 177

Missouri: distribución equitativa de propiedad en 178; incompetencia profesional en, 277-278

Mnookin, R., 26, 35, 53, 241, 353

Modelo de McMaster, 45, 48

Molloy, J. T., 129, 353

Montalvo, B., 157, 160, 353

Moore, C. W., 13, 25, 64, 238, 252, 319, 353

Motivación: conceptos de, 85-93; variables de la, 90-91; y bloqueos para el cambio, 92-93
Moulton, B., 47, 346
Mulford, L., 13
Myles and Resister Co. v *Loew's Inc.*, y el respeto a los tratos confidenciales, 262, 353

N

Nader, L., 25, 34, 353
Napolitane, C., 187, 354
National Academy of Conciliators, 221, 343
National Association of Social Workers (NASW), 199, 259, 354
National Environmental Policy Act (NEPA) of 1969, 216-217, 220, 222, 224, 226
National Labor Relations Board, 258, 261, 264
National Labor Relations Board v. *Macaluso, Inc.*, y el respeto a los tratos confidenciales, 261, 264, 354
National Peace Academy Campaign, 343
National Resources Defense Council (NRDC), 217, 223
Negociación, para la resolución de conflictos, 45, 47-48
Negociación y toma de decisiones: Como etapa de mediación, 68-74; resistencia en la, 318-319; técnicas para la, 70-73
Negociaciones bilaterales de agrupación, en la mediación sobre el ambiente, 222
Neighborhood Justice Center of Atlanta (NJCA), 13, 56, 58, 110, 198, 199-200, 287, 288, 354
Nevada: comunidad de bienes en, 178; licenciamiento y certificación en, 253
New York City Bar Association, 251, 354
New York Civil Practice Act, 260, 354
New York Dispute Resolution Law, 264-265, 354
Nichols, L., 34, 345
Nierenberg, G. I., 53, 122, 124, 134, 354
Noise Control Act, 217
Normas de práctica: emisión de, 251-253; la ética independientemente de las, 244; y el respeto a los tratos confidenciales, 258-260
North Carolina State Var Association, Unauthorized Practice of Law Committee of, 251, 354
Nueva Hampshire, comité de ética del colegio en, 246
Nueva Jersey: distribución equitativa de la propiedad en, 178; mediación de educación especial en, 199
Nuevo México, comunidad de bienes en, 178
Nueva York: distribución equitativa de la propiedad en, 178; mediación de educación especial en, 199; respeto a los tratos confidenciales en, 260, 264-265

O

Okun, B. F., 38, 106, 354
Opciones y alternativas: como etapa de mediación, 64-68; criterios para desarrollo, 65; eliminación de, en la etapa de negociación, 68; periodo de prueba para, 67-68; suministro de nuevas, 169
Ordione, G. S., 23, 354
Oregon: comité de ética del colegio en 246; department of Environmental Quality (DEQ) en, 217; distribución equitativa de la propiedad en, 178; licenciamiento y certificación en, 253; mediación de educación especial en, 199; opinión de la mediación en, 249; respeto a los tratos confidenciales en, 264
Oregon Bar Association, 249, 354
Oregon, H. B., 264-265
Orientación legal, para pareja autista, 168
Owren, T, 13

P

Padres de niños minusválidos, derechos de las, 196
Pago de terceros, para el servicio de mediación, 282, 285
Parejas autistas, 167-169, 183, 184
Parejas de conflicto directo, 169, 183
Parejas desconcertadas, 167, 183
Parejas en conflicto de desinterés, 169, 184
Parker, A. O., 31, 354
Participantes: depresión y suicidio entre, 310, 313-317; en divorcios, patrones de, 166-169; expresión emocional de, 155; factores de inhibición para, 92-93; forma de contacto para, 130, 163; información acerca de, 56-57; perspectivas étnicas y socioculturales de, 307-312, 321; resistencia por parte de, 317-320, 321
Patterson, C. H., 39, 86, 91, 161, 163, 354
Paul, 22
Pearce, J. K., 307, 309, 352
Pearsen, J., 30, 31, 354
Pelligrino, V., 187, 354
Pensión. *Véase* Asistencia de divorcio
Percepción. *Véase* Sentimiento, conducta y percepción
Pérdida, y asesoramiento, 104-106, 107
Perspectivas éticas y socioculturales, y la mediación, 307-312, 321
Pinderhughes, E., 309, 354
Plan: como acto simbólico, 76, 183; etapa de redacción del, 74-76, 319-320

Poder, desigual, en la mediación de divorcio, 184-186
Polonia, Comités de Buen Vecino en, 25
Policía y mediación de crisis: análisis de, 203-207; en situaciones de secuestro y rehén, 206; para desavenencias domésticas, 205-206; para ofensas juveniles, 206-207; proceso de, 203-204
Portland, oregon, State Circuit Court, 266-267, 354
Posición de las manos, en la comunicación, 128-129
Pospisil, L., 22, 354
Postura corporal, en la comunicación, 129
Pottmeyer, T., 257, 265, 354
Pound Conference on the Causes of Popular Dissatisfaction with the Administration of Justice, 35
Pratt, G. W., 289, 354
Preguntas: abiertas o cerradas, 118-119, 154; de tipo sí/no, 118-119; de tipo ya sea/o, 118-119; metas relacionadas con, 120; y comunicación, 117-119
Pressman, R. M., 283, 292, 355
Previsión del conflicto, en la mediación del ambiente, 219-220
Price, S. C., 93, 134, 306, 346
Problema, aislamiento, en la mediación familiar, 156
Problemas, instrumentales y afectivos, 48
Proceso de adversario, la mediación como alternativa al, 28-30
Prosser, W. L., 272, 355
Proyección, y comunicación, 99-100
Puesta en práctica, como etapa de la mediación, 78-83
Purkey, W. W., 106, 347

R

Racionalización, y comunicación, 99
Rahe, R. H., 101-102, 350
Reacción defensiva, y comunicación, 99
Reafirmación, en la etapa inicial, 62
Recompensa y reorientación, en la comunicación, 116
Reconocimiento, en la comunicación, 114
Referencias: a libros para préstamo, 305; a servicios auxiliares, 301-306; análisis de, 295-306; auto-, 298-299; criterios para clasificación, 297; de casos inapropiados, 299-301; de otros, 283, 295-299; de redes profesionales, 298; diálogo de normalización para, 302-304; criterios para clasificación, 297; de casos inapropiados, 299-301; de otros, 283, 295-299; de redes profesionales, 298; diálogo de normalización para, 302-304; para depresión, 315, 317; preparaturas, 297-298; proceso de información y referencia (I y R) en las, 299; y resistencia, 300
Reflexión, en la comunicación, 115, 119-122
Registro de notas, y producción de datos, 132-133
Rehabilitation Act of 1973, Section 504 of, 198
Relaciones obrero-patronales, raíces de la mediación en las, 23
Replanteamiento: en la etapa inicial, 62; en la mediación familiar, 156
República Popular de China, Comités Populares de Conciliación en la, 21-22
Resistencia: análisis de, 317-320, 321; desvió de los participantes de la, 319; en la mediación de divorcio, 166; en las etapas de mediación, 318-320; expresiones de, 3171, 318, 319; y comunicación, 100; y referencias, 300
Resolve. *Véase* Center for Environmental Conflict Resolution
Resource, Conservation, and Recovery Act, 217
Respeto a los tratos confidenciales: análisis de, 256-272, 280; conciliación, 262-263; contrato, 263-264; estatutos y disposiciones de tribunal respecto a, 264-267; necesidad de aislamiento, 257-258; privilegios estatutarios y de derecho consuetudinario en cuanto a, 260-261; y juntas políticas, 267-268; y límites al privilegio de testimonio, 261-262; y restricciones sobre producto del trabajo, 272; y testimonio de opinión y recomendaciones, 268-272
Responabilidad: análisis de, 271-279; incompetencia profesional, 273-278; seguro, para, 278-279; y contratos, 272-273; y reclamaciones contra los mediadores, 271-272
Revisión de criterios, en la etapa inicial, 58-59, 62
Ricci, I., 189, 355
Richardson, F. C., 101, 107, 358
Richardson, L. F., 39, 355
Riskin, L., 232, 233, 355
Rochl, J., 312, 348
Rocky Mountain Center for the Environment (ROMCOE), 25
Rogers, C., 255, 355
Rosen, E. J., 308, 309, 350
Rosenberg, M., 24, 355
Rummel, R. J., 39-41, 42, 53, 355

S

Sacks, A., 238, 355
Safe Drinking Water Act, 217

Salius, A. J., 206, 284, 355
Salmon and Streelhead Advisory Committee (SSAC), 226, 355
Salmn and Streelhead Enhancement Act of 1980, 226
Saltzburg, S., 271, 355
Sander, F., 24, 26, 35, 213, 238, 355
Saposnek, D. T., 188, 355
Sarat, A., 44, 355
Satir, V., 46, 110, 111, 131, 163, 185, 187, 346, 355
Shafer, W., 103, *105*, *107*, 355
Schafer, T. L., 130, 355
Schell, J., 227, 355
Schimazu, I., 22, 355
Schreiber, F. B., 143, 205, 356
Schutz, B., 279
Seguimiento, en la etapa de puesta en práctica, 79-80
Seguros, responsabilidad e incompetencia, 278
Seligman, E. P., 310
Sentimiento, conducta, y percepción (A-B-C): análisis del, 93-97; y la organización de datos, 130; y la redacción de la tensión, 104; y pasado, presente, y futuro, 94-96
Sentimientos: categorías de, 97-98; palabras para los, 97-98 y asesoramiento, 97-99, 106
Servicio de mediación: ambientes para el, 285-288, 292; análisis de las bases, 281-293; circulación de información acerca del, 296; en la práctica mixta, 283; honorarios para el, 283-284, 290; licencia comercial para el 282; límites del, 296; salas de espera para el, 287; sector privado, 281-284; sector público, 284-285; selección de nombre para el, 282-283; y las referencias, 283, 296-298; y los programas de sesiones, 288-292, 308-309; y tiempo de oficina compartido, 287
Servicios legales, suposiciones de los, 51-53
Servicios secretariales de mediación, y la mediación sobre el ambiente, 224
Sesión de *análisis:* en la etapa de puesta en práctica, 81-82
Shawn, J., 149, 351
Shear, L. E., 132, 356
Sheehy, G., 161, 356
Shepard, D., 31, 348
Shon, S. P., 309, 356
Shonholtz, R., 25, 142, 196, 356
Siegler, R., 283, 292, 355
Sierra Club, 217, 221
Sierra Club Foundation, 228
Silberman, L. J., 279, 356
Silencio, en la comunicación, 117
Simkin, W. E., 137, 258, 356
Simrin v. *Simrin*; y el respeto a los tratos confidenciales, 263
Síndrome de adaptación general, y la tensión, 103
Skinner, B. F., 94, 356
Slatsky, W., 188
Snyder, R. C., 33, 38, 352
Society of Professionals in Dispute Resolutions (SPIDR), 24, 343
Solicitud de orientación, en la comunicación, 115
Solución de problemas, para la resolución de conflictos, 45, 48-49
Spiegel, J., 308-309, 356
Standards of Practice for Diivorce Mediators, 252
State Coastal Management Program, 224
Stewart, S., 300, 318, 321, 346
Straus, D. B., 226, 356
Subculturas, raíces de la mediación en las 23-24

T

Taft-Hartley Act, 343
Talbot, A. R., 221, 223, 225, 228, 356
Taylor, A. Y., 27, 32, 327, 329-330, 349, 356
Tensión: análisis de la, 101-104, 106-107; en el lugar de trabajo, 211-212; en las familias, 163-164; reducción, 103-104; y los acontecimientos de la vida, 101-102
Terapia de realidad, para la depresión, 310
Terapia racional-emotiva (TRE), y motivación, 93
Texas: comunidad de bienes en, 178; mediación de educación especial en, 199
Thoennes, N., 30, 31, 354
Thompson, W. N., 129, 356
Toffler, A., 292, 356
Toma de decisiones. *Véase* Negociación y toma de decisiones
Toronto Conciliation Project, efecto del, 30, 31
Toxic Substances Control Act, 217
Toxic Consent Decree, 223
Transmisión: en la etapa inicial, 58, 61; y comunicación, 111
Trubek, D., 26

U

Uniform Ma-riage and Divorce Act, 175, 178, 354
Uniform Parentage Act, 171-172
United Auto Workers, 136
United States District Court For the Western District of Washington, y el respeto a los tratos confidenciales, 261, 267, 356

United States v. *Pfiger, Inc.*, y el respeto a los tratos confidenciales, 271, 356
Ury, W., 48, 54, 71, 349
U. S. Bureau of the Census, 192
U. S. Code, 266, 354
U. S. Court of Appeals, Ninth Circuit, y el respeto a los tratos confidenciales, 261
U. S. Department of Commerce, 224
U. S. Department of Education, Division of Personal Preparation of, 199
U. S. Small Business Administration, 292

V

Valores, irracionales, 91
Van Hose, W., 251, 279, 357
Virginia, comité de ética del colegio, en, 246
Virginia Occidental, división de bienes mediante registro de escritura en, 177
Voz, tono e inflexión de la, 126-127
Vorenberg, E. W., 142, 206, 258, 284, 357
Vroom, P., 22, 25, 357

W

Wakefield, R., 22, 25, 357
Waksman, S., 13
Wallerstein, J. S., 181, 357
Walton, R., 42, 357
Waltz, R., 263, 357
Walsh, F., 152, 153, 187, 357
Ware, C., 188, 357
Warren, C., 220, 357
Washington: Comité de ética del colegio en, 246; comunidad de bienes en, 178; respeto a los tratos confidenciales, en, 265
Washington Revised Code, 265, 357
Watkins, C. E., 291, 357
Watson, A. S., 133, 357
Watson, J. L., 227
Wetzel, N. A., 309, 357
Wicker, T., 144, 357
Wigmore, S., 260-261, 357
Williams, G. R., 45, 47, 457
Wilson, S., 280
Winawer-Steiner, H., 309, 357
Winston-Salem, Carolina del Norte, estudio de mediación en, 31
Wisconsin, Comité de ética del colegio en, 246
Wisconsin, University of, Dispute Processing Research Program, 26, 357
Wiseman, J., 149, 357
Wood, J., 97, 358
Woolfolk, R. L., 101, 107, 358
Woolley, P., 188, 358
Wyoming, mediación de educación especial en, 199

Y

Yaffe, J., 23, 358

Z

Zlatchin, C., 149, 351

—ooo—

Impreso en Programas Educativos, s.a. de c.v. • 014756 700 06 96 517

Este libro fue distribuido por cortesía de:

Free-eBooks.net

Para obtener tu propio acceso a lecturas y libros electrónicos ilimitados GRATIS hoy mismo, visita:
http://espanol.Free-eBooks.net

Comparte este libro con todos y cada uno de tus amigos de forma automática, mediante la selección de cualquiera de las opciones de abajo:

Para mostrar tu agradecimiento al autor y ayudar a otros para tener agradables experiencias de lectura y encontrar información valiosa, estaremos muy agradecidos si
"publicas un comentario para este libro aquí".

INFORMACIÓN DE LOS DERECHOS DEL AUTOR

Free-eBooks.net respeta la propiedad intelectual de otros. Cuando los propietarios de los derechos de un libro envían su trabajo a Free-eBooks.net, nos están dando permiso para distribuir dicho material. A menos que se indique lo contrario en este libro, este permiso no se transmite a los demás. Por lo tanto, la redistribución de este libro sín el permiso del propietario de los derechos, puede constituir una infracción a las leyes de propiedad intelectual. Si usted cree que su trabajo se ha utilizado de una manera que constituya una violación a los derechos de autor, por favor, siga nuestras Recomendaciones y Procedimiento de Reclamos de Violación a Derechos de Autor como se ve en nuestras Condiciones de Servicio aquí:

http://espanol.free-ebooks.net/tos.html