



PROCESOS DE MEDIACIONES Y TÉCNICAS
CAPITULOS 5

Marinés Suares

Castelar
Buenos Aires
Argentina
2018

CAPÍTULO 5 TÉCNICAS, HERRAMIENTAS O INTERVENCIONES

INTRODUCCIÓN

Con el nombre de técnicas se designan comúnmente las diversas intervenciones que utilizan los mediadores a efectos de conducir el proceso de la mediación. Han sido llamadas por Díez y Tapia: herramientas. Posteriormente las denominé: intervenciones. En la actualidad vuelvo a la primera denominación: Técnicas.

No obstante estos diferentes nombres, nos estamos refiriendo a aquellas comunicaciones que los mediadores utilizamos, basados en la teoría, a partir de hipótesis particulares que realizamos de acuerdo a los casos en diferentes momentos del proceso y deberíamos incluir las respuestas de los mediados.

Los distintos modelos han aportaron al campo de la mediación diferentes intervenciones que han enriquecido nuestra forma de trabajo.

A efectos didácticos establezco una clasificación de las mismas, aunque estos son “mapas” para ayudar a su comprensión y en la práctica no son tan fáciles de identificar y clasificar.

CLASIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES

Se han realizado diferentes clasificaciones de las técnicas o intervenciones que se utilizan en mediación, propondré una nueva basada fundamentalmente en su complejidad y en la aplicación práctica de ellas en los procesos de mediación, pero seguramente no será la última clasificación que intento.

Desde esta perspectiva podemos encontrar.

a) Básicas

b) Avanzadas

c) Complejas

A su vez cada una de estas categorías o clases de técnicas incluyen a varias que muchas veces son muy semejantes.

Técnicas básicas

- Preguntas:
- Cerradas
- Abiertas
- Aclaratorias
- Hipotéticas
- Circulares de personajes
- Pregunta de “replanteo”

Afirmaciones

- Legitimación
- “Empowerment”
- Reconocimiento
- Parafraseo
- Resumen
- Replanteo

Compuestas

- Tormenta de ideas
- Chaparrón
- Abogado del Diablo

Técnicas avanzadas

Preguntas:

- Reflexivas
- Otras aclaratorias
- Otras circulares

Afirmaciones

- Reencuadres
- Normalizaciones
- Concesiones recíprocas

Compuestas

- Historia Alternativa

Técnicas complejas

- Externalización
- Pregunta del milagro
- Equipo reflexivo
- Simplemente complejas
- Estereofonía

Dado el carácter de formación inicial de este curso, sólo desarrollaré las técnicas denominadas básicas. Para aquellos que quieran tener conocimiento de las intervenciones avanzadas y complejas pueden encontrarlo en el material bibliográfico.

TÉCNICAS O INTERVENCIONES BÁSICAS

Considero que las intervenciones básicas, son aquéllas que todas las personas que deseen actuar como mediadoras deben conocer, no sólo desde la formulación teórica sino también desde su aplicación práctica. Si bien pienso que, dada la complejidad de las mediaciones familiares, es más operativo contar con un conjunto mayor de intervenciones, el dominio por parte de los mediadores de este tipo de intervenciones es suficiente para la conducción exitosa de un proceso.

Preguntas

Conceptos básicos

Si bien los diferentes autores y mediadores pueden diferir en el nombre y en la clasificación de las intervenciones, la mayoría de ellos coinciden en que las preguntas son las intervenciones básicas fundamentales para la mediación.

Uno de los motivos sobre los cuales todos concuerdan es que a partir de su aplicación se genera en los participantes *protagonismo*, ya que al construir la respuesta, los mediados la hacen suya. En una investigación realizada con la Universidad de Los Andes de Chile verificamos que es el tipo de intervención privilegiado por los mediadores expertos.¹

Las preguntas no son exclusivas de los mediadores, sino que en muchas disciplinas los profesionales las utilizan en su práctica diaria, por ejemplo: los abogados y los psicólogos. Sin embargo, el estilo de preguntas y el objetivo que se sigue en mediación difiere de los perseguidos en otras disciplinas. La principal diferencia, por ejemplo con los profesionales del derecho, es que ellos suelen utilizarlas para indagar, con el objetivo de conocer la verdad de los hechos. Como he mencionado anteriormente, los mediadores no buscan la verdad, sino que su meta es ayudar a los mediados a que encuentren un camino para hallar la solución a la situación en la que se encuentran atrapados.

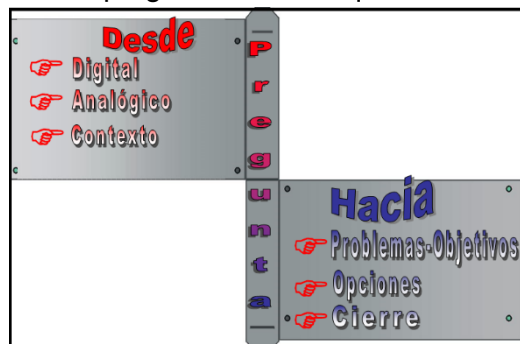
Dos conceptos son básicos para lograr la formulación de las preguntas, uno interaccional, que he denominado *pregunder* y otro intrapsíquico al que le he dado el nombre de *bisagra*.

— *Pregunder*. Su nombre deriva de la unión de dos palabras: **preguntar** y **responder**. Dado que la mediación es un proceso comunicacional, la secuencia de preguntas y respuestas es esencial. Esto lleva a que los mediadores deban estar sumamente atentos a las **respuestas** que dan los mediados, lo cual le permitirá construir su nueva pregunta, que a su vez generará una nueva respuesta, que generará una nueva pregunta, y la espiral continua. Es común que los mediadores cuando se inician en esta tarea de mediar estén preocupados por generar una pregunta maravillosa y eso los hace desatender las respuestas que les están ofreciendo, y ahí está la clave, en la respuesta que nos han dado a la pregunta anterior.



¹ Suares, Marinés y ota. L@ Revista. Mediadores en Red. Números 7 y 8 años 2005.

- *Bisagra*: En la formación de mediadores uno de los mayores defectos que he encontrado es que no pueden responder a dos preguntas básicas que les realizo durante las prácticas: “¿por qué hicieron esa pregunta?” y “¿para qué la hicieron?” Usualmente la respuesta que me dan es: “no sé, se me ocurrió”. Desde mi perspectiva las preguntas no son buenas o malas *per se*, sino que dependen del momento



del de la respuesta que generan y proceso en el cual se realizan. Una pregunta que puede ser muy adecuada en el inicio de la mediación puede resultar totalmente fuera de lugar en la fase del acuerdo o cierre. Esto lleva a que antes de realizar la pregunta los mediadores deben saber qué es lo que los lleva específicamente a esa pregunta y no a otra. Ésta puede ser gatillada por un componente digital (palabras o emblemas), por un componente analógico (paralingüístico o no lingüístico) o por un componente contextual.²

Ésta es una de las partes de la bisagra, a la que he denominado el “Desde”. Pero con esto sólo no es suficiente, es necesario saber también cuál es el *objetivo*, el “para qué” de realizar esa pregunta y no otra, a qué se apunta con la pregunta, y éste dependerá de la fase del proceso en el cual se hallen. Ésta es la otra parte de la bisagra, la he denominado el “Hacia”. Cuando estos dos elementos: “Desde” dónde se parte y “Hacia” dónde se apunta, están presentes en la mente del mediador, la pregunta surge sola, es como la unión de ambas partes. Éste es un proceso intrapsíquico que realizan los mediadores.

Tipos de preguntas

Como hemos visto en el capítulo centrado en el proceso, en la primera Fase de la mediación, tanto para “la exploración del problema” como para la “exploración del objetivo” la tarea central del mediador es “comprender” cómo ven los mediados su problema y/o su objetivo, para ello debemos “explorar”. La metáfora es tomada de

² Suares, Marinés, (2002) *Mediando en sistemas familiares*, Bs. Aires, Paidós Capítulo 3, páginas 73 a 101.

Bateson, quien nos alienta a que nos internemos en una “cultura desconocida” como lo haría un antropólogo, explorando con “ven” las situaciones las personas, en nuestro caso los mediados. Posteriormente utilizaremos preguntas para “desestabilizar”, para generar reflexiones y más aún para que se comience un proceso de “transformación” de la visión, de la ida que tienen ellos, porque el presupuesto básico es que esa visión, esas ideas, esas quejas (llamadas por Harvard posiciones) no les han sido operativa, por eso están en mediación.

Si bien desde la teoría es muy fácil diferenciar estas dos metas: explorar y generar reflexiones para que se produzcan transformaciones, en el hecho viviente de la mediación no es tan claro, ni tan secuencial, porque más allá de nuestra intención la respuesta del mediado, puede transformar una pregunta exploradora, por ejemplo: “*Hay alguna otra persona que podría estar interesada en esto que estamos hablando*” y nos contestan: “*Nunca había pensado que esto que hablamos también puede interesarle a mis hermanos... hmm ellos tendrían que estar acá... hmm es tan obvio, pero nunca lo había pensado porque desde siempre fui yo la que me encargué de esto*”. Y vemos en el instante que nuestra pregunta ya no fue una simple exploradora sino que nuestro interlocutor la ha transformado en una pregunta reflexiva.

Considero que en función de mi intención puedo dividir la preguntas en dos grandes grupos: exploradora y transformadoras.

Esta clasificación de las preguntas que presento es un simple “mapa” pero el “territorio” es mucho más complejo.

Preguntas exploradoras

Cerradas:

Son aquellas preguntas cuya respuesta es Sí o No, por ejemplo: *¿Has comprendido el concepto de pregunta cerrada?* Estas preguntas han tenido mala prensa entre los mediadores, sin embargo considero que son muy adecuadas en la fase de las opciones y de cierre, y coincido que no son las óptimas para la mayor parte de la primera fase del “problemas y objetivos”, pero tampoco podemos desecharlas.

En este tipo de preguntas la palabra clave, es decir la que lleva el mayor énfasis es el verbo, por ej.: *¿comprenden?*

Muchas veces en esta espiral del *pregunder* la pregunta cerrada y su respuesta, por ejemplo si responde no a la pregunta del ejemplo anterior, desencadena una serie de nuevas preguntas, generalmente abiertas, por ejemplo: *¿Qué parte de lo que has leído*

no comprendes?

Abiertas:

Son todas aquellas preguntas que no son cerradas, o sea que los mediados pueden dar cualquier respuesta que no sea Sí o No. Por ejemplo: *¿Qué espera lograr en la mediación? ¿Qué quiere significar con....?* Son las preguntas más utilizadas en el inicio de la mediación porque “abren la narrativa” y permiten que cada parte exprese lo que le pasa. Si bien la definición de este tipo de pregunta es sumamente sencilla, no lo es tanto su construcción. Suelen tener dificultad los mediadores principiantes ya que sólo les surgen preguntas cerradas. Un ejercicio interesante es transformar una pregunta cerrada en abierta, para ello debemos considerar que la pregunta cerrada y su respuesta por sí o por no, es sólo una de las subclases o como diría Russell es un miembro de una clase, y que existen otras subclases o miembros, y entonces buscar la clase superior de las cuales todas ellas son miembros.

Para su construcción las palabras clave que se utilizan al inicio son los “pronombres interrogativos”: qué cómo, cuándo, dónde, quién, quiénes, cuál, cuáles, etc. en inglés se las denomina “*Wh questions*” porque salvo “How” (cómo), todas las demás comienza con “Wh”.

Aclaratorias:

El objetivo de estas preguntas es que los mediadores comprendan acabadamente lo que la parte quiere expresar. Nuestro lenguaje no es tan transparente como pensamos, y muchas veces completamos nosotros, los mediadores, con nuestras ideas lo que las partes expresan.

Wittgenstein decía *“Los problemas surgen cuando el lenguaje se va de vacaciones”*.

Existen muchos tipos de preguntas aclaratorias, pero considero que podemos identificar un grupo de ellas, a las que llamaría básicas porque son aquéllas que deben manejar todos los mediadores incluso quienes recién se inician.

Durante mucho tiempo las llamamos “preguntas semáforos” ya que Ana Sagario consideraba que cuando aparecían en las narrativas determinadas palabras o dobles mensajes, era como que se encendía en un semáforo la luz roja, y yo paraba la narración y preguntaba. Esto es cierto, aunque a veces no detengo en el acto lo que están narrando, pero anoto en el margen superior derecho de la hoja de papel en la que realizo las anotaciones, la palabra clave para después preguntar.

Posteriormente le dimos el nombre de preguntas aclaratorias, pero seguimos teniendo

en cuenta a las palabras clave y a los dobles mensajes como semáforos, y en función de estas palabras o semáforos realizamos la siguiente clasificación.

- **Negaciones:**

Cuando alguien nos dice algo que no, por ejemplo: “*no voy a pagar*”, nos brinda muy poca información, o sea sólo nos dice que no está dispuesto a realizar esa determinada acción: pagar, pero no nos indica que es lo que **sí** estaría dispuesto a hacer, por eso cuando aparece un no, siempre puedo hacer una pregunta explorando lo que sí estaría dispuesto a hacer, pagar, decir, etc.

Las más significativas, los semáforos más grandes, son aquellas que son al mismo tiempo una generalización y negación, o sea son totalizantes no queda nada fuera de ellas: nadie, jamás, nunca. Es importante realizar preguntas que resquebrajen esta membrana de acero que estos términos generan alrededor de lo dicho, porque sabemos, es más de lo único que estamos casi seguros es que la narrativa que han construido acerca de lo que está pasando no les sirve, porque como dijimos anteriormente si les hubiera servido no estarían en la mediación, y estas palabras transforman a las narrativas en impenetrables e inmodificables.

O sea cada vez que se menciona una negación, y sobre todo si incluye una generalización, podemos realizar una pregunta que nos lleve a tener información acerca de lo que **sí**, estaría dispuesto a hacer (nunca) o lo que espera que podría suceder (jamás) o de quién podría realizar algo (nadie).

- **Ambigüedades**

Es bastante común que las partes no se expresen claramente o que nosotros no nos podamos hacer una idea clara de qué es lo que están queriendo significar con lo que dicen. Por ejemplo, si leen el comienzo de este párrafo: “*Es bastante común...*” ¿Qué idea se hacen Uds de esto? ¿Qué es para mí, “*bastante común*”? ¿*nueve de cada diez veces?* ¿*cinco de cada diez?* Para salir de esto es bueno que utilicemos una escala y cuando alguien dice es bastante común... nosotros podemos preguntarle: *¿en una escala de 1 a 10, cuantas veces ocurre?* Otras frases que implican ambigüedad son: a veces, podría ser, depende, quizá, habría que ver, etc.

- **Omisión de sujeto:**

Si tenemos en cuenta el concepto de protagonismo como uno de los elementos a generar en la mediación, recordando que la mediación es: “justicia autocompositiva” y recordamos que para nosotros protagonismo significa: hacerse cargo de lo que se dice o hace, y además, responsable por las consecuencias de lo dicho o hecho, resulta muy

importante que las personas hablen en primera persona “yo pienso....” O como se han llamado: “*mensajes yo*”. Sin embargo es muy común que utilicemos el “se” por ejemplo: “*Se tiene que comenzar la mediación con un discurso de apertura*” ¿quién dice esto? ¿qué opino yo como docente y mediadora de que se tenga que comenzar con el Discurso de Apertura? o “*Los niños menores de 5 años deben estar con la madre*” ¿quién o dónde se dice esto? Otra de las fórmulas comunes en nuestro lenguaje es “*Hay que... ir al banco, pagar la cuota, etcétera*” ¿Quién tiene que ir al banco, pagar la cuota? En síntesis, cuando en la narrativa no aparece el sujeto de la enunciación, como decía Michel Foucault, (no me refiero al sujeto gramatical, sino a la persona que debería realizar la acción) se debe preguntar. Las formulas “se” y “**hay que...**” son buenos indicadores, buenos semáforos, de la necesidad de preguntas.

- **Dobles mensajes:**

En la teoría de la comunicación de Palo Alto, se entiende por doble mensaje a las incongruencias entre lo que se dice o hace y la forma en que se lo dice o se hace. Por ejemplo: “*hace calor y se pone al mismo tiempo un abrigo*” o “*está bien, estoy de acuerdo*” pero su cara nos permite generar la hipótesis que no le resulta correcto o que no está tan de acuerdo. En estos casos, es necesario preguntar pero sin hacer referencia al lenguaje analógico, porque cuando se lo menciona la persona puede sentirse perseguida. O sea que si la locución ha sido “*está bien, estoy de acuerdo*” yo preguntaría: “*¿está completamente seguro de estar de acuerdo?*” o “*¿hay alguna situación que en el futuro podría hacerlo cambiar de opinión?*” o “*¿cómo podríamos mejorar esto?*”

Preguntas transformadoras

Hipotéticas:

Este tipo de preguntas ayuda a que las personas a reflexionar al solicitarles que se ubiquen o piensen en un escenario posible aunque no presente. Son ideales para la segunda fase o sea en el momento en que se están trabajando las opciones (sean éstas dadas, generadas o sugeridas). Por ejemplo, si el padre está proponiendo depositar en el banco la cuota de alimentos del 1 al 5 de cada mes, y la madre ha dicho que en ningún caso permitiría que se atrasara ni un solo día podríamos preguntar: “*¿Qué pasaría si el 5 cae domingo?*” Las preguntas hipotéticas incluyen casi siempre un “si” condicional.

Circulares de personajes (de zapatos):

Estas preguntas provienen de la terapia familiar sistémica y de la terapia narrativa, pero cumplen un maravilloso lugar en el campo de la mediación, más allá de cual sea el modelo que estemos utilizando (Harvard, Narrativo o Transformador). El modelo narrativo diferencia entre “persona” y “personaje”, entendiendo por personaje la idea que una persona se hace de sí misma o de otro. Cada uno de nosotros somos un “personaje” diferente para nuestra madre (para quien seguramente somos perfectas), para nuestros maridos (que nos ven algunos defectos) y para nuestros hijos (para quienes seguramente estamos llenas de defectos) y si comparamos cualquiera de estos personajes familiares con la idea que Uds. se están formando de mí a partir de este curso, seguramente que también diferirá. Y la idea que yo tengo de mí misma seguramente es diferente a cualquiera de las ideas que los otros tienen. El modelo de negociación de Harvard, en el libro ya citado de Ury “Supere el no” la primer gran tarea que debe realizar un negociador (no el mediador) antes de sentarse a la mesa de negociación es prepararse para la misma, y que la forma de hacerlo es reflexionando acerca de cuáles son las posiciones, los intereses, las alternativas, las opciones, los criterios objetivos, y el M.A.A.N. (también llamado “Plan “B”) propios y también el de la otra u otras partes. En el nuevo libro de Ury, “Obtenga el sí consigo mismo”³, este trabajo de preparación adquiere aún mayor importancia. Por lo tanto, la tarea de los mediadores es ayudar a las partes para que ellas se preparen para la negociación reflexionando sobre todos estos puntos, pero el modelo de Harvard no nos dice cómo hacerlo.

Estas preguntas se caracterizan:

- Por ser compuestas, o sea tienen más de un elemento
- Estos elementos están relacionados.
- No pueden ser contestadas desde la *cabeza o zapatos* del que debe dar la respuesta, sino que necesita “viajar” a la cabeza del otro y desde allí contestar. Podríamos decir que son algo así como la técnica de “inversión de roles” del psicodrama, pero realizada únicamente a partir del lenguaje. Humberto Maturana dice: que para ponerse en los *zapatos* del otro, primero es necesario abandonar los propios.
- No son fáciles de responder, muchas veces es necesario repetirlas de

³ Ury, William (2015). Obtenga el Sí consigo mismo. Buenos Aires, Conecta.

diferentes formas, porque implican un alto nivel de abstracción y algún grado de despersonalización, más allá de las resistencias propias de cada uno a comprender al otro.

Son muy útiles para realizar en cualquier momento del proceso de mediación por ejemplo en la Fase 1 en el momento de construcción de la “Agenda”, pero son especialmente útiles en la fase II de Opciones. También facilitan la generación de escenarios para que la otra parte pueda realizar un “Reconocimiento” (una de las dos técnicas del modelo Transformador).

En el libro “Mediando en Sistemas Familiares” presenté una larga lista de diferentes tipos de preguntas circulares, que si bien son correctas en cuanto a su formulación la mayoría de ellas no se utilizan en mediación. Por eso ahora sólo presento un pequeño grupo de las mismas, referidas a **personajes** y que deban ser contestadas desde los **zapatos** del otro y que satisfacen puntos importantes indicados en el modelo de Harvard desde un enfoque narrativo.

La pregunta circular típica es:

*“¿Qué piensa Ud. que piensa ella en relación a este punto?” o por ejemplo:
¿Cuál piensa Ud. que es lo que más le interesa (necesita, preocupa o desea) a ella?*

Para responderla tengo que reubicarme en la forma de ser y de pensar de ella y desde allí contestarla, es decir tengo que ponerme en sus zapatos y desde allí pensar en sus intereses..

Podemos realizar tres preguntas semejantes a esta, basándonos en las áreas de ser humano (pensar, sentir, hacer y decir)

*¿Cómo piensa Ud. que ella siente cuando Ud. le hace estas propuestas?
¿Qué piensa Ud. que ella va a hacer en el caso que Ud. no cumpla?
¿Qué piensa Ud. que ella va a decir cuando se presente esa situación?
¿Ud cree que él va a aceptar esta propuesta?*

Stephen Littlejohn realiza dos preguntas circulares que me parecen sumamente útiles y que producen un gran efecto:

*¿Qué piensa Ud. que ella le quiere decir y Ud no lo puede escuchar?
¿Qué piensa Ud. que Ud. le quiere decir a ella y ella no lo puede escuchar?*

Otras circulares

Si bien como he mencionado existen muchísimas preguntas circulares, hay otro grupo de preguntas que relacionan hechos, especialmente las que generan reflexión sobre los efectos y/o consecuencias de determinados actos. Si recordamos que el concepto de “protagonismo” es central en la mediación, más allá de los modelos, todas las preguntas que generen protagonismo serán bienvenidas. Protagonismo, desde mi perspectiva, incluye tomar decisiones y hacerse responsable por las decisiones que se toman.

En base a estos presupuestos considero que son muy útiles las preguntas que **relacionan** dos o más acontecimientos y los **efectos** o **consecuencias** del primer acontecimiento sobre los restantes, por ej.:

¿Si Ud. realiza esta presentación, cómo cree que influirá en las acciones futuras?

¿Cuál cree que será el efecto inmediato de esta acción?

¿Y el mediato?

Con vistas al futuro, ¿esto permitirá seguir adelante o será un bumerang?

Son sumamente útiles para la fase II de Opciones y para la fase III del Cierre.

Afirmaciones

Conceptos básicos

En la citada investigación realizada en la Universidad de Los Andes de Chile, en el año 2004, los mediadores utilizaban este modo con 3 diferentes objetivos:

- *Informar*: En el Discurso de Apertura, Convenio de Confidencialidad y Acuerdo.
- *Reformular*: Durante el proceso, para generar una transformación en la narrativa (Modelo Narrativo) o para pasar de las posiciones a los intereses (Harvard) o para realizar “Empowermet” y Reconocimientos⁴.
- *Anclar o espejar*: Cuando algo dicho por los participantes, era considerado por los mediadores como de suma importancia y ellos querían destacarlo. Folger lo llama “Espejar” y puede ser una buena metáfora.

⁴ En el citado libro de Francisco Diez y Gachi Tapia, “Herramientas para trabajar en mediación”, ellos llaman “reencuadrar” a esta función que yo denomino reformular. Desde mi perspectiva, el “reencuadre” es uno de los tipos de reformulación. Es una cuestión semántica, pero que vale la pena aclarar para que no se generen confusiones.

Tipos de afirmaciones básicas

Al comienzo de este capítulo cité los siguientes tipos de afirmaciones básicas: Legitimación, "Empowermet", Reconocimiento, Parafraseo, Resumen y Replanteo

Desarrollaré a continuación cada una de ellas por separado:

Legitimación:

Lo considero el ladrillo básico del Modelo Narrativo. Implica la connotación positiva de los personajes a partir de características, acciones o intenciones atribuidas por los mediadores a los personajes de la narrativa, por ejemplo: *"Esto que Ud. está diciendo es sumamente interesante"*.

Es fundamental que los mediadores estén atentos a la forma en que los mediados reciben la legitimación, ya que si ésta no es aceptada no se debe insistir. Una de los indicadores más efectivos de que ha sido aceptada es cuando la misma parte o la otra, la incluyen más adelante en sus narrativas.

Para que una legitimación esté bien construida y por lo tanto sea aceptada por los mediados es necesario que el mediador que la realiza esté convencido de lo que dice, pues sino les resultará falsa a los mediados. Además, que aquello que se connota positivamente lo sea también para los mediados, o que sea un valor culturalmente aceptado.

Pero la mayor dificultad para realizar legitimaciones estriba en el cambio de forma de pensar que es necesario que se genere en los mediadores, ya que nuestra cultura nos enseña desde que somos pequeños a centrarnos en lo que está mal, en mostrarnos los errores, y además nos resulta difícil halagar a las personas. Estar atentos a las cosas positivas que se transmiten durante la mediación, ya sea por lo que se dice o como se dice, y además expresarlo de forma que resulte convincente para los participantes, no es tarea fácil.

No es suficiente pensar la legitimación, es necesario expresarla.

Otro punto a tener en consideración es que las legitimaciones deben ser equilibradas para ambas partes. Acostumbro a legitimar a la parte que está hablando, y rara vez legitimo a la otra parte mientras no estoy hablando con ella, no es que ello no se pueda, sino que no puedo hacerlo. Lo ideal, desde mi punto de vista son aquellas legitimaciones que connotan positivamente a ambas partes.

"Empowerment"⁵:

Esta intervención es muy semejante a la legitimación, en la práctica es a veces difícil distinguir una de otra y también una misma intervención puede ser calificada como "empowerment" y como legitimación al mismo tiempo. Desde mi perspectiva, el "empowerment" se centra más en las modificaciones que se producen de la imagen de sí mismo en la persona o sea estaría más cerca del concepto de "autoestima". Los mediadores son los que otorgan el "empowerment". Joe Folger considera que cuando éste es aceptado se modifica también la relación.

Desde mi perspectiva, todo "Empowerment" es una legitimación, pero no toda legitimación es un "empowerment". Todo "empowerment", en el contexto de la mediación, implicaría un *aumento de la capacidad de decisión y la responsabilidad por los efectos y/o consecuencias de la decisión tomada*. Los mediadores no dan "empowerment" sino que reconocen, ponen de manifiesto, una capacidad relacionada con la toma de decisiones y la asunción de la responsabilidad por las consecuencias que la decisión puede acarrear, es decir con el protagonismo. Últimamente Folger la ha traducido como "fortalecimiento", con lo cual implica algo que ya tiene el mediado (aunque a lo mejor no se dé cuenta), y que el mediador sólo lo pondría de manifiesto, En tanto que la legitimación no implica necesariamente un aumento en la capacidad para la toma de decisiones ni para la asunción de responsabilidad aunque tampoco queda excluida, sólo es necesario para legitimar connotar positivamente las características, acciones o intenciones del que habla, por ejemplo puedo decir: "que buen ejemplo ha puesto" y es una legitimación pero en el contexto de la mediación no sería un "empowerment".

Desde mi perspectiva, son dos técnicas que se diferencian muy poco, y que considero que es más efectivo el empowerment que la legitimación, aunque esta es más amplia y muy útil para generar confianza entre las partes y el mediador.

⁵ Continúo utilizando la palabra inglesa "empowerment" y no las traducciones que se han hecho de la misma como "valorización" y "empoderamiento" porque ninguna de las dos transmiten el concepto central que entiendo quieren dar los autores, que estaría relacionado con el concepto de "potencia" y no con el de poder. Si pudiera elegir una traducción diría que es "potenciamiento del protagonismo". Folger últimamente en su visita a la Argentina, ha criticado la traducción y ha preferido la palabra "fortalecimiento".

Reconocimiento:

Esta es la otra técnica que utilizan quienes aplican el modelo transformador. Pero a diferencia del “empowerment”, *no lo realizan los mediadores*, sino que éstos crean el escenario para que una de las partes lo otorgue a la otra. Folger cita el reconocimiento como un objetivo que las partes y por lo tanto no sé si es correcto incluirla dentro de la “técnicas” de la mediación.

Aunque lo que sí es muy efectivo, es tener el oído preparado para “escuchar” pequeños reconocimientos entre los participantes, y espejarlos, anclarlos, resaltarlos, hacer de alguna manera que el otro lo escuche y lo internalice. Por ejemplo, si ella dice como al pasar entremezclado dentro de una narrativa compleja y llena de reclamos: “él siempre ha cumplido bien con la fecha de pago de la cuota de los alimentos...” Como mediadora puedo parar la mediación, y repetir pausadamente: “Ajá, o sea que desde tu perspectiva Juan siempre ha cumplido con la fecha de pago de la cuota...” o sea, no reformulo sino que repito, vuelvo a decir textualmente la “legitimación que ella ha hecho de él” para que no me quede dudas de que él la ha escuchado.

Obviamente cuando se produce un reconocimiento en la mediación, es sumamente probable que se genere un cambio en la relación, que es a lo que apunta el modelo.

Chequeos

Han sido incluidas dentro de las técnicas afirmativas, incluso por mí, y así constan en los libros, pero... creo que deberíamos incluirlas dentro de las técnicas interrogativas o preguntas, porque cuando queremos constatar que hemos entendido lo que nos dicen los mediados, comenzamos con una pregunta indirecta: “Haber si he comprendido bien:.....” O sea, más allá de que lo digamos en afirmativo, esa frase que realizamos al principio tiñe todo lo que decimos después. Algunos mediadores como Francisco Díez, hacen hermosos parafraseos todo en afirmativo y al final dicen “¿es así? Como entiendo que no es una afirmación lo que hacemos ni tampoco es una pregunta, la *he dejado como “chequeos”*”.

Parafraseo:

Como ya especificué en el capítulo correspondiente al Proceso, una de las intervenciones utilizadas en el chequeo que se realiza de las definiciones de los problemas y de los objetivos es: el parafraseo. y se lleva a cabo para cumplir con 3 objetivos:

- Genera confianza en la parte que siente que ha sido escuchada y comprendida..
- Chequear si los mediadores han comprendido bien lo expresado por la parte,
- Generar una escucha diferente en la otra parte que ha escuchado la narrativa,

El parafraseo es una reformulación. Entiendo por reformulación toda formulación diferente pero sintónica con la formulación que ha realizado la parte. Esta manera de formular diferente no se lleva a cabo de cualquier modo. En nuestro campo entendemos por parafraseo, cuando el mediador dice algo muy semejante a lo que ha dicho la parte, pero que le ha quitado totalmente la connotación negativa que pudiera haber expresado el mediado, y ha eliminado otros temas que no serían objeto de la mediación. Es una síntesis, pero no es inocente, tiene un objetivo: identificar problemas y objetivos “mediables”. Es una intervención típica del modelo harvardiano y se caracteriza por tener una connotación neutra, es decir no se utilizaban adjetivos calificativos de ningún tipo.

Resumen:

Esta intervención es muy semejante al parafraseo y se realiza con los mismos objetivos, pero se diferencia de aquél en el tipo de connotación. El resumen *incluye una legitimación o un empowerment*, o sea que es una *reformulación con connotación positiva en los personajes*. Es típica del modelo narrativo.

El nombre de esta técnica ha generado mucha confusión, porque entienden que resumen se refiere a cuando los mediadores realizan una síntesis de lo expresado por ambas partes, y no es éste el significado.

Así como legitimación y empowerment son “primos hermanos”, lo mismo diría entre el parafraseo y el resumen. Muchos mediadores realizan parafraseos no neutros, o sea incluyen la connotación positiva. En la actualidad trato de suprimir esta división histórica de estas dos técnicas, y sólo hablo de parafraseo con o sin connotación positiva. La he citado acá, posiblemente por última vez, pero consta en otros materiales y libros.

Replanteo:

Es una intervención central para el modelo harvardiano, que consiste en transformar el “planteo” que han traído los mediados, y lo realiza pasando de las posiciones a los

intereses o sea se vuelve a plantear, “replantea” lo dicho por los mediados, pero reemplazando la posición por los intereses. O sea, no sólo chequea si ha comprendido, sino que da un paso muy significativo, incluyendo el concepto central del modelo de negociación de Harvard: los intereses.

Es no sólo un chequeo, sino que se realiza para producir reflexión por parte de los mediados y es el comienzo una transformación.

Para realizar este “replanteo” ello es necesario, imprescindible, que antes se hayan explorado cuáles son los intereses sobre los que se asientan las posiciones. Por ejemplo: ella ha arribado a la mediación solicitando 5000 pesos para alimentos, luego de la exploración respectiva se han establecido que los gastos que tiene que hacer frente por los niños son: para el pago de la escuela, el transporte escolar, la luz, el teléfono, y la comida de éstos. El replanteo del mediador podría ser:

“Ud. considera que es necesario que el papá se haga cargo del pago de la escuela, el transporte escolar, la luz, el teléfono, y la comida de los niños y que de los restantes gastos que incluyen atención médica, ropa, y útiles escolares se hará cargo Ud.”.

Muchos autores hablan de la pregunta de replanteo, ya que muchas veces este paso de las posiciones a los intereses se formula como una pregunta. Y coincido, igual que en el parafraseo, no se utiliza el modo indicativo, sino que como lo dijimos antes, se pregunta, a veces directamente, otras es una pregunta indirecta, y otras se dice en forma afirmativa, pero al principio o al final se agrega una pregunta (“¿haber si comprendí bien....” o ¿es así?”) que transforma todo que decimos en una pregunta. Usualmente esta intervención se realiza en la primera fase previa a las redefiniciones de problema y/o de objetivos.

El objetivo y su efecto es favorecer un proceso de transformación, y es equiparable a la técnica denominada “historia alternativa” que es típica del modelo narrativo, pero que es más compleja aunque también sumamente efectiva.

Técnicas o intervenciones compuestas

Las he denominado compuestas, porque diferencia de las anteriores, éstas se realizan en varios pasos. Nos vamos a centrar en tres de ellas.

- La Tormenta o Torbellino de Ideas
- El “Chaparrón”

- El Abogado del Diablo.

Tormenta o Torbellino de Ideas

Como sucede con otras intervenciones importadas desde otros ámbitos, la “Tormenta o Torbellino de Ideas” difícilmente pueda ser aplicada siguiendo todos los pasos, en los procesos de mediación, aunque un proceso abreviado de esta intervención resulta sumamente útil.

Esta intervención tiene una base teórica importante: la teoría de los dos hemisferios, el lógico (dominante: el izquierdo en los diestros) y el creativo (no dominante: el derecho en los diestros).

Nuestra cultura, ha supervalorado el hemisferio lógico, en desmedro del creativo, y parecería que aquél está permanentemente supervisando lo que realiza éste, y por lo tanto quitándole efectividad.

El torbellino de ideas es una intervención que ha demostrado su eficacia en otros ámbitos, especialmente en el campo de la creatividad en publicidad, y que intenta, en una primera etapa “suspender la actividad del hemisferio crítico” para permitir que la actividad del hemisferio creativo, llamada por Edward de Bono “pensamiento lateral”, produzca, sin ser obstaculizado por la actividad lógica del “pensamiento vertical”. Esta función crítica no estará ausente, sino que se aplicará en la segunda etapa de esta intervención.

Es necesario que existan dos etapas bien diferenciadas: la primera: creativa (pensamiento lateral), cuya tarea consiste en la generación de ideas y la segunda: crítica (pensamiento vertical) que tendrá como objetivo la evaluación de las ideas generadas en la primera etapa.

Chaparrón de ideas:

Cuando la mediación llega a un impasse, o sea después que se ha intentado que las partes ofrezcan opciones y éstas no han surgido, nos queda a los mediadores ayudar a los participantes para que ellos las “generen”. Para esto los mediadores proponen a los participantes que se realice un *trabajo especial*, y así se lo anuncian, indicándoles que se va a trabajar en una forma completamente diferente a lo que se ha estado realizando hasta este momento, y se le explica sintéticamente la idea del proceso creador de ideas referido más arriba.

Es imprescindible realizar un corte entre lo que se venía haciendo y el “chaparrón”. Para ello, si fuera posible se los invita a pasar a otra habitación, y si no se dispusiera de ella, se les puede pedir que esperen en la sala de espera, y se reorganiza la sala de mediación: se puede servir un café o alguna bebida, y se intenta generar un clima diferente. Algunas personas puede pensar que esto resulta irrelevante, pero es parte de lo que en psicodrama se llama: “caldeamiento”, e ignorarlo puede llevar a que esta intervención sea irrelevante, e incluso puede llegar a generar una reacción negativa hacia el proceso de la mediación.

Luego se procede a la generación de ideas, solicitándoles a los participantes que acepten las siguientes reglas:

- Que eviten todo pensamiento que tienda a evaluar las ideas propias y de los otros, porque ideas aparentemente “locas” pueden gatillar en nosotros mismos o en otros, ideas que pueden resultar geniales o al menos gérmenes de ellas. Si no obstante esta explicación, surgieran comentarios críticos serán tomados simplemente como una idea más y se tomará nota de ellas. El principal objetivo de anotar estas ideas es para desalentar este pensamiento crítico y, además, nadie nos puede decir que no sean casualmente los disparadores de ideas geniales.
- Excluir todos los comentarios negativos, y si éstos llegaren a surgir, igual que en el caso de las ideas críticas, se tomarán como otra idea más.
- Todo lo dicho (aún los comentarios negativos si los hubiere, serán anotados en hojas de rotafolios).
- No se atribuirá autor a ninguna idea.
- Un “facilitador” se encargará de ir coordinando esta reunión y un “secretario” registrará lo que vayan diciendo las personas en el rotafolio. Si no se está trabajando en co-mediación, se puede solicitar a alguna persona del centro de mediación que oficie de “secretario”, ya que será el mediador el que asuma el rol de facilitador. Dado que es importante que se generen ideas en forma rápida, no es aconsejable que un solo mediador cumpla las dos tareas, aunque algunas veces, por carecer de ayudante éste deberá ejercer los dos roles. En ningún caso debería ser uno de los participantes asumir el rol de secretario, ya que es importante que se sienta parte de este proceso. Si los mediadores observan que es muy “serio” el proceso, que no se permiten ser creativos, ellos mismos pueden proporcionar ideas, cuanto más descabelladas mejor, pero si los participantes lo

están realizando correctamente es preferible que éste se limite sólo a facilitar el proceso.

Terminada esta etapa, se hará un pequeño corte, se volverá a reacondicionar el espacio formal en el cual veníamos trabajar, y se comenzará la etapa evaluativa formal de selección de ideas, elaboración, y perfeccionamiento de las mismas.

Se realiza también en varios pasos:

- Se puede proceder por unanimidad a tachar aquellas ideas que suponen que no es necesario trabajar, por ejemplo: los comentarios negativos o críticos.
- Se seleccionan las más prometedoras, ya sea por votación simple o asignando una escala de 1 a 5.
- Se elaboran y critican las ideas seleccionadas.
- Se confecciona una propuesta.

El abogado del diablo.

El objetivo de esta técnica o intervención es hacer reflexionar a los participantes, por ejemplo: cuando el mediador piensa que las opciones o la propuesta que están elaborando son de muy difícil cumplimiento, es decir no la considera sustentable. El mediador asume una postura crítica, cuestionadora, generalmente a partir de una serie de preguntas (abiertas, cerradas, aclaratorias, y circulares) pero su objetivo no es censurar la opción sino generar escenarios hipotéticos para que los participantes reflexionen sobre las consecuencias de opciones o propuestas que se están presentando. Se dice que el mediador actúa como “agente de la realidad”.

También es utilizada esta intervención, cuando los mediadores están ayudando a las partes para que reflexionen sobre su MAAN.

María Elena Caram, Diana Teresa Eilbaum y Matilde Risolía, en su libro “*MEDIACIÓN. Diseño de una práctica*” establecen una diferencia entre los roles de “Agente de la Realidad” y el del “Abogado del Diablo”. Utilizan el primero de ellos para cuestiones objetivas, por ejemplo el precio del mercado, en tanto que el segundo para cuestiones subjetivas, sobre todo cuando están trabajando el MAAN, y aconsejan usar estas dos técnicas en reuniones privadas⁶.

⁶ Caram, María Elena y otras. “*MEDIACIÓN. Diseño de una práctica*”, 1ra Edición, Librería Histórica. Buenos Aires, 2006, pág. 395

TÉCNICAS AVANZADAS

Éstas intervenciones que he presentado en el extenso apartado anterior, con el título de técnicas o intervenciones básicas, son las que considero indispensables para cualquier mediador, Pero hay muchas más intervenciones que las he agrupado bajo el término de avanzadas, porque considero que es necesario primero tener un dominio de las denominadas “básicas” o porque no las considero indispensables o sea se puede llevar adelante una mediación sin utilizarlas, aunque sí pueden resultar muy útiles y de hecho las incluyo en mis mediaciones. Pero la proliferación o explosión de técnicas ha llevado a quienes empiezan a mediar, a sentirse confundidos y a no saber qué técnica utilizar o qué realizar.

Dentro de este grupo de técnicas avanzadas podemos incluir muchas preguntas aclaratorias, circulares, reflexivas, técnicas afirmativas tales como: “Concesiones recíprocas”, muy utilizada por John Haynes; los “Reencuadres” tanto los lógicos llamados también “Normalizaciones”, como los “Reencuadres Creativos”, de un potencia reestructurativa increíble; el “Anclaje del reconocimiento”, la “Historia Alternativa” e incluso “la Búqueda de la sombra” utilizada por Sara Cobb, etcétera.

Pero, insisto”, creo que los que hemos desarrollado constituyen la “caja de herramientas básica e indispensable, de un mediador.

TÉCNICAS O INTERVENCIONES COMPLEJAS

He citado al comienzo de este capítulo a las Intervenciones complejas, si bien exceden absolutamente los objetivos de esta publicación, solo intentaré nombrar las más conocidas y utilizadas. Para la implementación de las mismas, es necesario ser un experto en la aplicación de todas las técnicas básicas e incluso diría que de las avanzadas.

La lista que presento corresponde a las intervenciones que más utilizo, que me parecen maravillosas, y que producen muchos cambios, pero como son poderosas hay que aplicarlas bien porque mal aplicadas pueden tener muy malos efectos.

Quisiera menciona a la “Externalización” de Michel White, utilizada principalmente por Gerald Monk, en su modelo narrativo, la Pregunta del Milagro, que resulta maravillosa bien aplicada, proviene de la escuela de Milwaukee, e introducida en la mediación por Aldo Morrone, el “Equipo reflexivo” proveniente de la Escuela Noruega de Tom Andersen, cuyo impacto no deja de sorprenderme cada vez que lo utilizo o lo veo aplicar,

la “estereofonía” que no sé si podría denominarla técnica o si solo es algo que se da cuando los co-mediadores trabajan tan coordinadamente que parecería que tuvieran unas conexiones especiales en toda su comunicación, por último citaré a aquellas que no les he encontrado un nombre más creativo y las he denominado “Simplemente Complejas”, que es sumamente útil para emplearla en casos en los cuales nuestra voz está opacada por la verborragia de algunas mediadas.

Cada una de ellas, por ser tan compleja y por tener cada una un sustrato teórico diferente, no pueden ser parte de este Manual.

Pero esta lista es solo indicativa y seguramente habrá muchas más que podríamos utilizar proveniente de otros contextos.

BIBLIOGRAFIA

- Bush, Barruch y Folger, Joe (1996). **La promesa de mediación**. Buenos Aires. Granica.
- Calcaterra, Ruben (2002). **Mediación Estratégica**. Barcelona, Gedisa.
- Caram, María Elena y otras (2006). **MEDIACIÓN. Diseño de una práctica**. Buenos Aires, Librería Histórica.
- Diez, Francisco y Gachi Tapia (1999). **Herramientas para trabajar en mediación**. Buenos Aires, Paidós.
- Markus, Miriam (2013). **El vibrar de las narrativas**. Buenos Aires, Paidós.
- Moore, Christopher (1996). **Proceso de Mediación**. Buenos Aires. Granica.
- Parkinson, Lisa (2005). **Mediación Familiar**, Barcelona, Gedisa.
- Stone, Douglas y otros (1999). **Conversaciones difíciles**. Bogotá. Norma.
- Suares, Marinés (1996). **Mediación, conducción de disputas comunicación y técnicas**. Buenos Aires, Paidós.
- Suares, Marinés (2002). **Mediando en sistemas familiares**. Buenos Aires, Paidós.
- Suares, Marinés y ots. (2005). **L@ Revista**. Mediadores en Red. Números 7 y 8.
- Suares Marinés (2009). **El espejo de los mediadores**. Buenos Aires. Paidós

INDICE

CAPÍTULO 5 49

TÉCNICAS, HERRAMIENTAS O INTERVENCIONES 49

INTRODUCCIÓN 49

CLASIFICACIÓN DE LAS INTERVENCIONES 49

TÉCNICAS O INTERVENCIONES BÁSICAS 51

Preguntas 51

 Conceptos básicos 51

 — Pregunder..... 52

 – Bisagra 53

Tipos de preguntas 53

Preguntas exploradoras 54

 Cerradas..... 54

 Abiertas: 55

 Aclaratorias: 55

 ○ Negaciones: 56

 ○ Ambigüedades 56

 ○ Omisión de sujeto: 56

 ○ Dobles mensajes: 57

Preguntas transformadoras 57

 Hipotéticas: 57

 Circulares de personajes (de zapatos): 57

 Otras circulares 59

Afirmaciones 60

 Conceptos básicos 60

Tipos de afirmaciones básicas 61

 Legitimación: 61

 “Empowerment” 62

 Reconocimiento: 63

Chequeos 63

 Parfraseo: 63

 Resumen: 64

 Replanteo: 64

<i>Técnicas o intervenciones compuestas</i>	65
Tormenta o Torbellino de Ideas	66
Chaparrón de ideas:.....	66
El abogado del diablo.....	68
TÉCNICAS AVANZADAS.....	69
TÉCNICAS o INTERVENCIONES COMPLEJAS	69
BIBLIOGRAFIA	71
INDICE	72