

# Comunicación y Mediación. En busca de una articulación conceptual a partir de un modelo de intervención

Ramón Flores  
raflores@perio.unlp.edu.ar

Facultad de Periodismo y Comunicación Social (FPyCS)  
Universidad Nacional de La Plata (UNLP)  
Argentina

## Introducción

La mediación se ha incorporado los sistemas jurídicos de la mayoría de los países latinoamericanos y lo ha hecho con un objetivo claramente instrumental, el cual no es propiamente el objetivo o los fines de la mediación. En otras palabras, ante los problemas de congestión y retardo del sistema judicial (que es una parte del sistema jurídico), se plantea a la mediación como un instrumento o una “solución” para tales problemas como parte del “movimiento R.A.D.:

*“El movimiento R.A.D. surge en la búsqueda de un sistema menos costoso, más conveniente y participativo comparándolo con el proceso judicial, en el afán de resolver los conflictos, en forma más rápida, permitiendo mantener el control sobre el resultado no arriesgándose a una decisión todo-nada que implica una resolución judicial. Hoy día, a nadie escapa la crisis que padece el proceso como vía pacífica de resolución de controversias entre los hombres. Concurren para ello experiencias notables, como la lentitud intrínseca en el sistema y la onerosidad que a diario aumenta la dificultad en el acceso. Además, se hace evidente cierta desconfianza a los hombres de la justicia que perjudica la imagen y desacredita la instancia trascendente que la jurisdicción propone”<sup>i</sup>*

En esta cita se puede apreciar el estatus de “solución” que se le pretende dar a la mediación, cuando en realidad sus objetivos o fines resultan ser la pacificación social, una cultura de la no-violencia, y el empoderamiento de los ciudadanos para resolver sus conflictos de manera racional y comunicativa, entre otros. Y luego sí, como consecuencia del logro de estos objetivos, resultaría lógico esperar una disminución de los juicios que logre así una descongestión del sistema judicial. De todas maneras, este método (como todos los de resolución de conflictos) tiene un valor instrumental social u organizativo en sí mismo, en tanto busca el orden y el control social como modo de comportamiento de los actores que componen la sociedad.

## Los modelos clásicos de la mediación

Esta disciplina es un campo conceptual donde conviven muchas perspectivas, aquí se mencionarán tres de ellas que son asumidas como “clásicas” en ese campo: la lineal de Harvard, la transformativa de Bush y Folger, y la circular-narrativa de Sara Cobb.

El modelo de Harvard no es directamente un sistema de mediación, sino una escuela de negociación; en todo caso, es un método de mediación para la negociación asistida: la mediación es definida como una negociación colaborativa asistida por un tercero,

El denominado “método Fisher-Ury”<sup>ii</sup> parte de considerar cuatro puntos básicos en la negociación:

- **Personas:** Separar a las personas del problema.
- **Intereses:** Centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- **Opciones:** Pasar de las posiciones a las opciones, inventar opciones en beneficios mutuo.
- **Criterios:** Insistir en utilizar criterios objetivos.

En esta secuencia se puede apreciar el enfoque teórico orientado a la “resolución de problemas” presente en el modelo. Y es desde este enfoque que generalmente se ha considerado a la mediación, con lo cual se han aceptado un conjunto de presupuestos acerca del significado del término “conflicto”. Así, se concibe al conflicto “como un obstáculo para la satisfacción de intereses o necesidades. Allí hacen residir el problema. Éste aparece cuando las partes deben satisfacer simultáneamente intereses y necesidades que son incompatibles”<sup>iii</sup>.

Esta concepción del conflicto hace necesario un trabajo “colaborativo” entre las partes, porque es en colaboración mutua que deberán encontrar modos de satisfacer cada una de sus necesidades. En este sentido, el proceso de mediación basado en el modelo de Harvard está orientado a obtener satisfacción de los intereses de cada una de las partes.

Este enfoque ha tenido una gran aceptación debido a que aparece como opuesto a la orientación “distributiva” del conflicto. Pues esta última perspectiva implica un modo excesivamente costoso y destructivo de resolución del conflicto: una estructura de juego suma cero. Esta estructura se denomina gana-pierde, si una parte se lleva algo es porque la otra lo ha perdido: el ganador se apodera de todo y el que pierde no se lleva nada. Ante esta situación, el modelo ofrece un enfoque colaborativo sobre el uso de los recursos, con una visión sobre los mismos que implica “ampliar la torta”. Es decir, en la oposición “reclamar valor VS crear valor” se queda con la última opción. Para esto los mediadores controlan la interacción: el proceso está estructurado y ellos son “expertos en dirigir la discusión”. A pesar de esto, focalizan menos en la comunicación que otros modelos<sup>iv</sup>.

En este modelo, el acuerdo no sólo caracteriza al proceso de mediación sino que también, para muchos profesionales del campo, es el objetivo por el cual se realiza el proceso: “*la meta de la mediación es ayudar a las partes a alcanzar un arreglo aceptable para todos*” (Moore, 1995, p 79)

*“La mediación es la intervención en una disputa o negociación de un tercero aceptable, imparcial y neutral que carece de un poder autorizado de decisión para ayudar a las partes en disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptable”<sup>v</sup>.*

El modelo transformativo surge de una postura crítica ante este enfoque de resolución de problemas. Sus principales referentes, Bush y Folger, “parten de la conceptualización del conflicto como una oportunidad de crecimiento, más concretamente de una oportunidad para el crecimiento moral. Este crecimiento moral de la persona en el proceso de mediación se expresa en dos dimensiones: la del fortalecimiento del yo y la de la superación de los límites para relacionarnos con los otros”<sup>vi</sup>.

La perspectiva transformativa se encuentra en el extremo del modelo de solución de conflictos que propone Harvard; está orientada a la comunicación y a las relaciones interpersonales de las partes. Bush y Folger proponen diferenciarla al darle un enfoque terapéutico en un marco que ellos llaman “la historia de la transformación”. En un análisis sobre el movimiento de la mediación, incluyen al modelo de Harvard dentro de lo que ellos denominan “historia de la satisfacción”.

El objetivo de la mediación, desde el enfoque transformativo, no es el acuerdo sino el desarrollo del potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades: se hace foco “en las relaciones humanas con la intención de fomentar el crecimiento moral, destacando la capacidad de este procedimiento para promover la revalorización y el reconocimiento de cada persona”<sup>vii</sup>.

El modelo transformativo trabaja fundamentalmente para conseguir la “revalorización” y el “reconocimiento”.

La revalorización remite a la autoestima de las personas y a sus capacidades para afrontar sus vidas: “se alcanza la revalorización cuando las partes en disputa realizan la experiencia de una conciencia más sólida de su propia valía personal y de su propia capacidad para resolver las dificultades que afrontan, sean cuales fueran las restricciones internas”<sup>viii</sup>.

El reconocimiento remite a una mutua sensibilidad entre los actores tanto respecto a la situación como respecto a sus cualidades: “se alcanza el reconocimiento cuando dado cierto grado de revalorización, las partes en disputa son capaces de reconocer y mostrarse mutuamente sensibles a las situaciones y las cualidades humanas comunes del otro”<sup>ix</sup>.

El modelo circular-narrativo integra en su enfoque a los dos modelos anteriores.

Se denomina “circular” porque posee esa concepción tanto de la comunicación como de la causalidad. Y se denomina “narrativo” porque este concepto es central tanto desde el punto de vista analítico como propositivo. El principal referente es Sara Cobb, quien focaliza toda su labor en las narraciones de las personas en conflicto. Esta perspectiva de la mediación encuentra sus orígenes en los trabajos de Miche White.

Este modelo tiene como objetivo llegar a un acuerdo pero con el énfasis puesto en la comunicación y en la interacción de las partes. Este énfasis parte de un supuesto: para poder arribar a un acuerdo, las personas necesitan transformar las historias que narran sobre el conflicto en otras donde salgan de la posición que los llevó o los mantiene en él.

Las partes llegan al conflicto con narrativas personales que deben ser analizadas para poder ser luego transformadas. En el análisis se deben identificar los significados atribuidos tanto a los hechos involucrados, como a las conductas propias y de los otros. Pero también hay que identificar el contexto cultural, los valores, las creencias, las relaciones, etc. que hacen de marco a esas narrativas y que están presentes en ellas.

Este análisis es importante pues los relatos sobre el conflicto se relacionan con la identidad de las partes, transformarlos implica cambiar la dinámica de confrontación. Por esto, es indispensable “cambiar la ‘narrativa’ con la que la gente llega a la mediación, ayudando a las partes a generar una historia alternativa, diferente, que posibilite el cambio”<sup>x</sup>. Así, el mediador debe ayudar a que se hable de forma diferente sobre el conflicto, pues esto hace que sea posible cambiar también la interacción entre las personas y por lo tanto posibilitar caminos hacia el acuerdo.

Llegado a este punto es posible identificar la naturaleza heterogénea de los aportes teóricos que fundamentan el modelo circular narrativo: la cibernética, la sistémica, la comunicación (Batenson, Watzlawik), la teoría del observador y la económica de los juegos, etc.

### **El enfoque lineal-circular de Diez y Tapia**

El enfoque de Francisco Diez y Gachi Tapia es una integración de los modelos lineal y narrativo. A pesar de seguir el modelo tradicional de Harvard lo consideran insuficiente, por lo que lo complementan con el modelo narrativo de Sara Cobb: consideran que el proceso propuesto por aquel modelo se produce en las prácticas discursivas que éste trabaja.

Diez y Tapia parten de la siguiente propuesta de Fisher, Ury y Patton: “*Para orientarse en el laberinto problemático de las personas, a veces es útil pensar en términos de tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación. Todos esos diversos problemas pueden clasificarse en una de estas tres categorías*”<sup>xi</sup>. Pero lo reformulan “*expresando que la comunicación es el modo de trabajar con las percepciones y las emociones*”<sup>xii</sup>.

Esta afirmación se comprende mejor cuando páginas más adelante, se afirma lo siguiente: “*si tenemos que definir nuestra práctica no dudamos en decir que la mediación es comunicación*”.

A continuación se presentará de manera sucinta la concepción que este enfoque tiene sobre ambos conceptos: mediación y comunicación.

La tarea del mediador es “transformar una dinámica de confrontación en una dinámica de colaboración, lograr que las partes trabajen juntas en la solución de un problema (*joint solving problema*), acercarlas para lograr un acuerdo”. Así, las partes recurren al mediador cuando “no han podido entenderse por sí solas ni a través de sus abogados o representantes. La magia de la mediación consiste en ayudar a la gente a cambiar sus ‘percepciones’ acerca del problema que las aflige. Y modificar la percepción del problema significa poder mirarlo desde otro lugar”<sup>xiii</sup>.

La mediación maneja herramientas que están destinadas a incrementar la capacidad de las partes para percibir la realidad de un modo diferente: “a observar desde una ventana nueva o a ponerse otros anteojos”. Percibir de manera diferente implica “cambiar el modo de ver el problema”. Y esto a su vez, “implicará cambiar el modo en que se significan los hechos o las intenciones asignadas a determinadas personas”<sup>xiv</sup>. Cuando esto ocurre, es posible reflexionar acerca de la

interacción que se produce entre las partes involucradas, es posible que éstas puedan observar cómo el conflicto es construido entre ambas.

Todas y cada una de las experiencias en las mediaciones, al decir de Diez y Tapia, confirman una idea irrefutable: cada persona actúa de acuerdo a cómo percibe la situación en la que está inmersa. Esta es la razón por la cual los mediadores deben usar herramientas que faciliten la posibilidad de percibir la realidad de manera diferente: la tarea es ayudar a las personas a que incrementen su capacidad de percibir la realidad de un modo diferente al que los llevó hacia el conflicto.

Para que la comunicación se produzca es necesario un proceso de generación de confianza, que iría desde la persona del mediador hasta las personas de la parte y de la contraparte, pasando por el proceso de mediación en sí mismo. En este proceso, el espacio es un recurso y una herramienta para el trabajo del mediador.

Para estos autores, la práctica de la mediación implica dos grandes secuencias: una exploratoria y otra propositiva.

La primera centrada en las preguntas que, guiadas por hipótesis, buscan comprender el punto de vista de cada una de las partes. Aquí, la comprensión de las narrativas sobre el conflicto es la meta principal. Pues son en aquellas donde se constituyen las percepciones sobre éste.

La segunda, se centra en el re-encuadre definido éste como una transformación de significados. Esta transformación involucra a los hechos o contenidos de la situación conflictiva, al contexto donde ésta se produce o de las personas que en ella están involucradas.

*“Desde la convicción de que la realidad puede ser entendida de muy diferentes modos, intentamos trabajar en transformar esos significados para poder ayudar a mirar con otros lentes, es decir a reencuadrar las situaciones en otras más beneficiosas u operativas para caminar hacia un acuerdo que solucione los problemas de quienes vienen a mediación”<sup>xv</sup>.*

Este proceso denominado “transformación de significados” involucra de forma equivalente a los términos sentido y significado. En un trabajo anterior<sup>xvi</sup> se ha mostrado la oscilación conceptual en el uso del término significado. Algunas veces remite al algoritmo de Saussure y en otras a la concepción ternaria de Pierce.

### **La comunicación y sus múltiples dimensiones en la mediación**

La propuesta teórica de Diez y Tapia, al articular los modelos lineal y circular, muestra un fenómeno presente en el campo de la mediación: las múltiples concepciones de la comunicación.

Este término puede significar tanto un proceso, una herramienta como la naturaleza misma de la mediación. Las tres citas a continuación permiten ilustrar esta afirmación:

*“La materia prima con la que trabajamos es lo que la gente nos transmite a través de sus relatos, de sus historias, y nuestra herramienta es un proceso de comunicación”<sup>xvii</sup>.*

*“Estamos convencidos de que las herramientas comunicacionales son indispensables para ayudar a transitar los pasos del Modelo de Harvard”<sup>xviii</sup>.*

*“si tenemos que definir nuestra práctica no dudamos en decir que la mediación es comunicación”<sup>xix</sup>.*

Otro punto, que comparte esta perspectiva con otros posicionamientos en el campo de la mediación, es la concepción sobre la información. A pesar de reconocer el valor de la comunicación, ésta muchas veces se reduce a aquella: *“la mediación sin comunicación no existe”* y ésta *“es esencial a fin de obtener información, tanto desde el punto de vista de los hechos, como de los sentimientos e ideas de las personas”<sup>xx</sup>*. Algunas perspectivas teóricas profundizan estos conceptos y asocian la mediación al *“control del intercambio de la información”<sup>xxi</sup>*. En ambos casos, la información implica la posibilidad de tomar decisiones: elaborar hipótesis y obrar en consecuencia. La información, entonces, es el elemento clave que posee el mediador para manejar estratégicamente el conflicto en un marco comunicacional.

Este valor estratégico de la información también es parte de la concepción sobre la comunicación que posee la perspectiva lineal-circular: *“Sabremos claramente, por la información que nos van dando las respuestas, si tenemos que descartar esa hipótesis y comenzar a trabajar con otras o si la hipótesis funciona pero debe ser modificada en algo”*<sup>xxi</sup>.

En esta última cita se puede identificar una concepción de la información relacionada a la acción, la cual puede ser remitida a la siguiente definición: *“Un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan como guía de su acción”*<sup>xxiii</sup>.

Para la perspectiva lineal-circular, la “materia prima” del trabajo del mediador es “el discurso”. Esto es una consecuencia de incluir en el modelo tradicional de Harvard a los aportes del modelo Narrativo de Sara Cobb, éste último contribuye a enriquecer y a explicar muchos aspectos de aquél:

*“Entendemos que la separación entre personas y problemas, el paso de las posiciones a los intereses, la evaluación de las alternativas, todo, se da en el discurso”*<sup>xxiv</sup>.

El discurso es “lo que se dice” y en mediación “el hablar” es la herramienta básica: “todo se da en el discurso”.

“Gran parte de lo que se dice está en el discurso – lo que se dice – y otro tanto en cómo se lo dice, en qué contexto, etcétera”<sup>xxv</sup>, lo primero implica el componente digital y lo segundo el analógico de la comunicación<sup>xxvi</sup>; este componente involucra el campo comunicacional del lenguaje no verbal: gestos, poses, etc.

Esta conceptualización de la comunicación pertenece a la Teoría de la comunicación humana<sup>xxvii</sup>, y para ella la comunicación es equivalente al comportamiento, a la conducta. El primer supuesto de esta teoría indica que es imposible no comunicar. Y esto ocurre porque es imposible no tener algún comportamiento, no existe el no-comportamiento en la existencia social del hombre.

El enfoque teórico de Diez y Tapia determina una visión compleja de la comunicación determinada por tres elementos: información, comportamiento y discurso.

Este enfoque también habla de tres niveles de trabajo del mediador: las personas que participan, los problemas que abordan en la mediación y el sistema de relaciones que se configura en el proceso de la misma.

El trabajo con las personas difiere del que se producen en otros ámbitos. En mediación no existe prescripción de un experto respecto a lo que se debería hacer frente a los problemas, no se aconseja, prescribe ni asesora. Ni tampoco se asume una posición de saber sobre el problema. Pues este es construido desde las percepciones particulares de las personas. Pero tampoco se profundiza sobre las condiciones subjetivas de esas percepciones, el discurso sólo importa si refiere al problema.

En este sentido, y como otro nivel de trabajo del mediador, el abordaje de los problemas implica una dimensión racional: recolección e identificación de datos, análisis de la información y de los temas involucrados, etc.

El sistema de relaciones es otro nivel de trabajo, el cual es producto del proceso mismo de mediación. En este sistema el mediador es una parte integrante y las relaciones, para una mejor gestión, son abordadas de a pares. Aquí se involucra la función fundamental del mediador: “conducir el procedimiento”.

Esta breve descripción del enfoque lineal-circular de Diez y Tapia permite identificar tanto los elementos conceptuales como las relaciones que entre ellos se produce a partir de la actividad misma del mediador. A continuación se presenta un cuadro que articula todos esos elementos desde las disciplinas de la comunicación y la mediación:

COMUNICACIÓN		MEDIACIÓN	
Dimensión	Objeto de intervención	Nivel	
Racional	Información	Conocimiento	Problema
Emocional	Comportamiento	Relación	Sistema

Semiótica	Discurso	Percepción	Persona
-----------	----------	------------	---------

Este cuadro no sólo pretende ordenar los términos identificados y desarrollados a lo largo del texto, sino también ofrecer un esquema conceptual de intervención sobre los conflictos desde la integración de ambas disciplinas.

Este esquema permite apreciar la complejidad subjetiva presente en el trabajo de mediación, los niveles en los cuales ese trabajo se concreta y los objetos de intervención involucrados.

No se podrá desarrollar en este artículo todo el esquema en cada uno de sus dimensiones. Pero sí se presentará una de ellas: la de la información.

*“Trabajar con el problema implica básicamente ayudar a las partes a realizar un análisis racional de las cuestiones que traen”<sup>xxviii</sup>*. Esta cita permite calificar de racional a la dimensión en la cual se despliega el trabajo en el nivel del problema. El mediador gestiona la información sobre el problema e interviene sobre el conocimiento que sobre él poseen las partes. Esto último se realiza a través de herramientas como la clarificación y la profundización de los temas relacionados al problema.

En este pequeño desarrollo de la dimensión racional se puede apreciar la integración conceptual buscada en este artículo. Una integración realizada desde la perspectiva de la comunicación acerca de la actividad profesional de la mediación.

## BIBLIOGRAFÍA

- BLANDER, R. y GRINDER, J.** “La estructura de la magia”, Santiago de Chile, 1996. Citados por Diez y Tapia (2010, p 69).
- BUSH, R.A.B y FOLGER. J. P.** “La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento”. Buenos Aires, Granica, 2008.
- CALCATERRA, R.** “Mediación Estratégica”, Barcelona, Editorial Gedisa, 2006.
- CORTE SUPREMA DE JUSTICIA DEL PARAGUAY.** “Manual de Mediación. Nociones para la Resolución Pacífica de Conflictos”, Asunción, División de Investigación, Legislación y Publicaciones del Centro Internacional de Estudios Judiciales, 2005.
- DE GRACIA, M. I.** “La negociación. Una capacidad práctica del abogado”, La Plata, Librería Editora Platense, 1999.
- DIEZ, F. y TAPIA, G.** “Herramientas para trabajar en mediación”, Argentina, Paidós Mediación, 2010.
- FLORES, R.** “Comunicación y Conflicto. Aproximación a la práctica de la mediación”, La Matanza, XVI Congreso REDCOM, Actas ISBN 978-950-721-457-8, 2014.
- GIMENEZ ROMERO, C.** “Modelos de Mediación y su aplicación en Mediación Intercultural”, Revista Migraciones N° 10, Diciembre 2001. Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, 2002.
- MOORE, CH.** “El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos”, Buenos Aires Ediciones Granica, 1995.
- PAOLI, A. J.** “Comunicación. Información. Perspectivas Teóricas” México, Editorial Trillas, 2009.
- URY, W. FISHER, R. y PATTON, B. M.** “¡Si, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder”, Bogotá, Editorial Colombia Nueva Ltda, 1991.
- WATZLAWICK, P. BEAVIN, J. H. JACKSON, D. D.** “Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas” Barcelona, Editorial Herder, 1985.

---

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS

<sup>i</sup> C.S.J del Paraguay, “Manual de Mediación. Nociones para la Resolución Pacífica de Conflictos”, 2005, p. 19

<sup>ii</sup> Gimenez Romero, “Modelos de Mediación y su aplicación en Mediación Intercultural”, 2002.

<sup>iii</sup> Diez y Tapia, “Herramientas para trabajar en mediación”, 2010, p. 25

<sup>iv</sup> Loc. Cit.

<sup>v</sup> Ibid. p. 44.

<sup>vi</sup> Gimenez Romero, Op. Cit. p. 9

<sup>vii</sup> Diez y Tapia, Op. Cit. p. 26

<sup>viii</sup> Bush y Folger, “La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento”, 1996, p. 134

<sup>ix</sup> Loc. Cit.

<sup>x</sup> Diez y Tapia, Op. Cit. p. 26

<sup>xi</sup> Fisher, Ury y Patton, “¡Si, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder”, 1991, p 25

<sup>xii</sup> Diez y Tapia, Op. Cit., p 27

<sup>xiii</sup> Ibid. p. 23

<sup>xiv</sup> Ibid. p. 24

<sup>xv</sup> Ibid. pgs. 131 y 132

<sup>xvi</sup> Flores, “Comunicación y Conflicto. Aproximación a la práctica de la mediación”, 2014.

<sup>xvii</sup> Diez y Tapia, Op. Cit. p. 24

<sup>xviii</sup> Ibid. p. 135

<sup>xix</sup> Ibid. p. 29

<sup>xx</sup> De Gracia, “La negociación. Una capacidad práctica del abogado”, 1999.

<sup>xxi</sup> Calcaterra, “Mediación Estratégica”, 2006, p 32

<sup>xxii</sup> Diez y Tapia, Op. Cit. p. 66

<sup>xxiii</sup> *Paoli*, “Comunicación. Información. Perspectivas Teóricas”, 2009, p. 15

<sup>xxiv</sup> Diez y Tapia, Op. Cit. p. 28

<sup>xxv</sup> Ibid. p. 27

<sup>xxvi</sup> Watzlawick, “Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas”, 1985.

<sup>xxvii</sup> Loc. Cit.

<sup>xxviii</sup> Diez y Tapia, Op. Cit. p. 194