

## TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS EN LOS MASC

\*Lucía Guadalupe Torres Domínguez

\*\*Oscar Pérez Baxin

\*Estudiante del último semestre de la licenciatura en sociología, en la DACSyH de la UJAT.

\*\* Profesor Investigador de Tiempo completo perfil PRODEP, en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Doctor en Métodos de Solución de Conflictos y Derechos Humanos.

Artículo Recibido: 07 de julio 2017. Aceptado: 14 de agosto 2017.

**RESUMEN.** Los mecanismos alternativos de solución de controversias, son una serie de métodos para que las personas en conflicto puedan resolverlos, con la ayuda de un tercero que debe emplear técnicas y herramientas en cada una de las etapas de los procesos. El conocimiento y manejo de éstas le proporcionan el marco necesario y preciso para realizar su labor y que al final logre que los mediados lleguen a un acuerdo y que tengan la idea de que ambos han ganado. En este documento presentamos algunas de las técnicas y herramientas que han de utilizar los especialistas en estos mecanismos.

**Palabras Clave:** Mediación, autocompositivo, controversias, técnicas, herramientas, conflictos.

### INTRODUCCIÓN.

El presente documento se refiere a las técnicas y herramientas que se utilizan en los mecanismos alternativos de solución de controversias por los mediadores, las diferencias entre ellas son importantes de reconocer, además que la forma y el momento de su aplicación en el proceso debe contar con los elementos de oportunidad y el manejo adecuado de éstas, y así impactar en la etapa del proceso en que debe aplicarse.

En tal sentido su conocimiento es de vital importancia por parte de los mediadores, pero que se conozca no implica muchas veces que pueda servir en el proceso si ésta no se aplica de forma adecuada o con adecuaciones que cada mediador debe aportar en su utilización.

### TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS EN EL TRABAJO DE MEDIACIÓN.

En los mecanismos alternativos de solución de controversias, se utilizan una serie de elementos en el proceso que se conocen como técnicas y herramientas, las

cuales son el soporte de los mediadores a la hora de intervenir entre las personas en conflicto, con este documento habremos de conocer las diferencias que existen entre ellas y su utilidad práctica, así como describir algunas de ellas, debemos destacar que son dos elementos indisolubles y que muchos de sus límites no se encuentran porque se entremezcla una con la otra a la hora de su utilización en los procesos de mediación, pero que el uso y manejo por parte del mediador le garantiza el conseguir que los mediados logren sus acuerdos (Aiello, 2001).

Marinés Suares (1996) refiere que técnica es: el conjunto de procedimientos que han resultado de la constante imbricación de teoría y práctica, y que corresponden a construcciones mentales, esquemas o guías de procedimientos, las cuales al ser aplicadas producen un efecto. También recalca sobre lo que dice una técnica de forma conceptual y su aplicación y que ésta última tiene que ver con el arte y en tal sentido las técnicas se co-construyen entre los mediadores y las partes y nos proporciona una clasificación que es: microtécnicas, minitécnicas, técnicas y macrotécnicas (Suares, 1996).

Claro está que no puede confundirse con la labor del mediador, pues efectivamente el mediador es un facilitador, por lo que ha de auxiliarse con las herramientas necesarias para alcanzar el fin deseado, que es la construcción de acuerdos. En el proceso mediatorio, el mediador puede utilizar como herramienta la simpatía, que si bien es cierto no es una característica inherente al proceso, sí puede resultar de suma ayuda esta cualidad personal del mediador para que las partes se relajen o incluso, para que se abran los canales de confianza necesarios en todo el proceso (Martínez de Murguía, 1999).

Por otro lado una herramienta es un objeto elaborado a fin de facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere de una aplicación correcta de energía (Diccionario Enciclopédico Omeba, 2015. Diccionario Larousse, 2016. Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, 1992). En sentido estricto herramienta se emplea para referirse a utensilios resistentes, útiles para realizar trabajos mecánicos que requieren la aplicación de cierta fuerza física, las herramientas se diseñan y fabrican para cumplir uno o más propósitos específicos, por lo que son “artefactos” con una función técnica.

Si decimos que la mediación es una herramienta, a éstos les queda claro que no es tal cosa o instrumento, pues ello la haría ver como un objeto o forma que sólo facilita la realización de cierta tarea (Moore, 1995).

Cuando hablamos de herramientas en mediación, esto supone una serie de elementos que permiten a los mediadores realizar el trabajo de manera adecuada y oportuna, buscando encontrar aquellos elementos que permitan el manejo adecuado del proceso de mediación y ofertarles a los mediados esos elementos que les permitirán construir un acuerdo basado en los intereses de manera que ambos tengan la posibilidad de mediante la negociación el ganar (Fisher, 1994).

El hablar sobre técnicas y herramientas que se manejan y se utilizan en mediación y conciliación, están destinadas a ayudar a incrementar la capacidad de percibir la realidad de un modo diferente por parte del tercero imparcial, es decir a observar desde una ventana nueva o a ponerse otros anteojos (Diez, 1999), todas ellas permiten al mediador ir creando la estrategia para que la comunicación fluya entre los mediados y logren construir en

base a la comunicación los acuerdos pertinentes (Diez, 1999).

De tal manera que en mediación y conciliación se tiene que ser capaz de que las historias o narraciones que se expresan en las reuniones, tendrán que ser modificadas por los mismos actores del conflicto. Así, para cumplir nuestra función como especialistas, tenemos que poder ser capaces de que esas historias originales conflictivas se transformen en otras que puedan tener suficientes puntos de consenso para posibilitar el movimiento desde las posiciones de cada una de las partes hacia sus intereses y necesidades y así llegar a un acuerdo (Ley de Acceso a la Justicia Alternativa para el Estado de Tabasco).

Muchos autores, escuelas y tradiciones manejan una serie de técnicas y herramientas con diversos nombres, a continuación presentamos aquellas que más se usan de parte de los mediadores, aunque hay que ser claro en algo, el estilo del mediador es lo que da una serie de elementos particularmente poderosos a la utilización de las técnicas y herramientas, ya que cada mediador posee cualidades particulares de acuerdo a su formación

profesional y sus vivencias, de manera que el mismo proceso de mediación es dialéctico, y su dinámica le proporciona particularidades a cada uno de los casos. (Suarez, 1996).

### TÉCNICAS EN MEDIACIÓN.

Entre las variadas técnicas encontramos las siguientes: la reformulación la cual podemos entender como la reducción de la dureza de lo expresado, de manera que podamos realizar así una neutralización de la carga negativa de lo que se dijo y llevando al plano positivo lo dicho en la medida de lo posible. Podemos encontrar en dicha técnica dos tipos, que

corresponden a la asertiva que es la de transformar en deseo lo que las personas transmiten como reproche, y la emocional la cual corresponde el de agregar el contenido de la emoción. (Asociación Española de Mediación Interdisciplinar. Ilustre Colegio de Abogados de Burgos, 2017).

Otra técnica que se emplea al principio del proceso son las preguntas, y en tal sentido debemos hacerles la (s) pregunta (s) que ellos no se han podido hacer, el siguiente cuadro nos ilustra acerca de ello.

Clasificación de tipos de preguntas	
Abiertas vs cerradas	Abiertas: Permiten cualquier tipo de respuestas. Más recomendables sobre todo al inicio de su proceso Ej. ¿Cómo te sientes? Cerradas: La respuesta va a ser sí o no Ej. ¿Te sientes mal.
Exploradoras vs reflexivas vs hipotética/circulares	Exploradoras: ¿Cómo? ¿Qué? Para obtener información mínima sobre la idea de cada parte sobre el conflicto. Ej. ¿Qué es lo que esperas al acudir aquí? Reflexivas: Para moverles de su posición como adversarios. Piden una aclaración sobre algo que nos han dicho. Ej. ¿Puedes decir que es para ti un buen padre? Circulares/hipotéticas: Permiten reflexionar y pensar en soluciones de forma creativa. Ej. ¿Qué necesitarías para...?

**Fuente:** AEMI-ICA. Asociación Española de Mediación Interdisciplinar. Ilustre Colegio de Abogados de Burgos. Arturo Almanza López e Isabel Luaces Martínez. [www.fbe.org/IMG/pdf/Ponencia\\_Arturo-Almanza-2.pdf](http://www.fbe.org/IMG/pdf/Ponencia_Arturo-Almanza-2.pdf). Consultado: Febrero de 2017.

El mediador debe estar atento a los relatos de las partes y en cuanto considere que requiere mayor información para comprender el contexto de los mismos, debe saber cuáles tipos de preguntas realizar tanto para él como para la otra parte.

Una técnica que nos permite que las personas encuentren el nivel óptimo de comunicación y de la forma en que deben interactuar durante el proceso es el empowerment que el sentido de la misma es: 1. Que las partes tomen conciencia de lo que son capaces de hacer y son capaces de desarrollar. 2. Es esencial en un proceso de mediación sobre todo cuando hay que equilibrar el poder entre las partes (Calcaterra, 2002).

La legitimación es una técnica fundamental en los procesos de mediación. Es necesario que sepamos reconocer nuestros prejuicios, ideas y estereotipos para saber manejarlos a fin de que no afecten a nuestra imparcialidad. ¿cómo se legitima? Reformulando aquello que nos han transmitido, los tipos que podemos encontrar son la genérica, la específica, del mediador a las partes y de las partes entre

si, en tal sentido los relatos que nos proporcionan deben ser legitimados por nosotros a fin de reconocer.

Otra de las técnicas es el reencuadre de lo que se trata es, el devolverles su mapa de la realidad a fin de que se den cuenta de sus circunstancias y puedan decidir que quieren hacer con él. El mapa no es el territorio propiamente. Porque el mapa en la representación que cada uno hace del mundo, No de la realidad misma. No se trata de modificar sus circunstancias ni sus conductas, es solamente que vean con otros ojos la realidad que estos han construido y que pudiera ser diferente a lo que realmente es. (Sara Cobb, 1995).

Los semáforos representan los mensajes que nos envían los mediados y que contienen partes de incoherencia o que no proporcionan información certera, entre ellas están las negaciones, las generalizaciones, omisiones, ambigüedades, es decir son señales que nos advierten de algo que causa ruido en los relatos de las partes (AEMI-ICA, 2017).

Otras técnicas que encontramos son la del embudo en donde el protagonismo de las

partes fragmenta la información, otra más es la de abrir y cerrar los temas en tal sentido debemos resumir y reformular y concluir con los relatos al respecto, y va entrelazada con la técnica del resumen pero no es lo mismo que la anterior, otra técnica es el uso del humor pero hay que cuidar cuando puede hacerse y hacerlo de manera sutil, el uso de formularios del cual debemos tener cuidado ya que a veces resultan tediosos y aburridos que puede hacer perder el interés a los mediados.

El uso del rotafolios es importante el objetivo que persigue de lo que escribimos en él corresponde a interesar e instruir (Sara Cobb y Carlos Sluzki, 1996). Por otro lado la mediación que puede ser enriquecedora pero es complicada, hay que buscar al compañero ideal para realizarla, se recomienda que sea un hombre y una mujer.

Cuando nos encontramos empantanados en temas o que los mediados se han cerrado podemos emplear la técnica del caucus, que corresponden a entrevistas individuales con cada una de las partes. Evitar establecer alianzas en las mismas.

Recordarles que todo lo que se cuente en la entrevista se comentará en la mediación.

Otras técnicas más son el de responsabilizar a las partes, para que ellos asuman su conflicto, que se responsabilicen de lo que dicen, hacen, sientan y piensen, y que lo asuman, la del uso del silencio pero no con espacios prolongados y el equilibrio del poder al repartir los tiempos de sus relatos y cuando se sientan entre la espada y la puerta, facilitarles una salida elegante, por último la técnica de la lluvia de ideas o brainstorm que nos permiten crear la agenda y la mini agenda (AEMI-ICA, 2017).

El conocimiento y manejo de cada una de estas técnicas debe realizarse en el momento y el tiempo oportuno, la flexibilidad del proceso nos va a llevar a saber cuál utilizar en el proceso y de cómo la realicemos es el éxito de la mediación.

### **HERRAMIENTAS EN MEDIACIÓN.**

Ahora bien veamos algunas de las herramientas de la mediación las cuales están comprendidas en categorías, veamos: 1. Establecer el encuadre de trabajo; 2. El espacio de la mediación; 3. La

generación de confianza; 4. Comprensión y narrativas; 5. Percepción y narrativas; 6. Legitimación; 7. Reencuadre; 8. Herramientas para legitimar y reencuadrar; 9. Niveles de trabajo del mediador y 10. El estilo de interacción del mediador.

1. Establecer el encuadre de trabajo. El modelo que siguen Francisco Diez y Gachi Tapia 1999, es el modelo de Harvard en su aplicación a una “teoría de la negociación efectiva”. Por su parte Fisher y Ury creadores de la negociación basada en intereses expresan que “el conflicto no está en la realidad objetiva sino en la mente de las personas. La verdad es sólo un argumento más para tratar las diferencias”. Por eso postulan que el método de “separar a las personas del problema”. Expresan que para orientarse en el “laberinto problemático de las personas, es útil pensar en términos de tres categorías: percepción, emoción y comunicación” (R. Fisher, 1994). En palabras de Sara Cobb y Carlos Sluzki (1996) Desde el punto de vista de las narrativas, la mediación es un proceso social estructurado, con una tecnología ocasionalmente original y frecuentemente prestada de disciplinas vecinas, focalizado en la transformación de

historia o descripciones conflictivas con alta carga emocional, que cada una de las partes está interesada en mantener (aun cuando no se ponga en duda la buena fe de la expresión de interés en mediar la disputa).

2. El espacio de la mediación. El elemento más importante a tener en cuenta cuando se prepara el ámbito de la mediación es que el espacio otorga significados a los sucesos que en él ocurren, porque forma parte del contexto comunicacional. En mediación se necesita un espacio apto para analizar problemas y tomar decisiones. Las funciones del espacio en la mediación son: Como recurso que facilita la “conexión personal”, como un recurso para generar confianza, como una herramienta. En síntesis, preparar, preservar y respetar el espacio de la mediación nos permitirá utilizarlo como una herramienta para lograr dos propósitos básicos: facilitar la conexión personal y generar confianza (Sara Cobb, 1996).

3. La generación de confianza. La conexión personal entre el mediador y cada una de las partes así como la construcción del espacio de la mediación

son herramientas indispensables para generar confianza. En mediación, la secuencia indica que: En primer lugar, las partes tienen que comenzar a confiar en la persona del mediador. Por ello es tan importante la conexión personal. En segundo lugar, y a medida que avanza la mediación, tienen que confiar en el proceso de mediación. Por ello es importante ir mostrando logros. En tercer lugar, tienen que poder medir el grado de confianza en sí mismos que poseen. El proceso, casi siempre, generará empowerment. En cuarto lugar, tienen que confiar en la contraparte, por lo menos como para llegar a un acuerdo sostenible. (Diez, 1999). Es importante que para generar la mediación se muestren productos, es decir, si se pudo iluminar algún aspecto nuevo del conflicto, o si se pudo conocer algo que antes no se sabía, entonces hay “productos” concretos que la mediación está brindando. Esto refuerza la confianza en el proceso.

4. Comprensión y narrativas. Lo primero que vemos – y escuchamos- en las mediaciones son historias. Historias que reflejan una pauta de interacción, recíprocamente estructurada entre los

disputantes. Algunos puntos importantes para el desempeño del mediador podrían ser: Las pautas de interacción, la estructura recíproca, las historias (Diez, 1999).

5. Percepción y narrativas. Partimos del supuesto de que cada persona percibe el mundo que la rodea, tanto como así misma, de una manera particular y única, representando una gran dificultad y al mismo tiempo una fuente de oportunidades.

La dificultad estriba en que no podemos establecer *a priori* patrones o tipos de personas clasificadas según su manera de percibir la realidad que las rodea, y según esos patrones decidir el tipo de intervención y predecir el efecto que la intervención tendrá. Por lo tanto el proceso de formación de percepciones que tiene cada persona en una situación de conflicto es completamente original. Otra de las herramientas son la legitimación, el reencuadre, los niveles de trabajo del mediador y el estilo de interacción del mediador.

La elección adecuada de contextos de trabajo es muy importante para investigar acerca de lo que cada uno necesita para “sentirse bien y poder trabajar”, que es en última instancia el objetivo de tratar a alguien de un modo o de otro.

### **CONCLUSIONES.**

El proceso de la mediación funciona como un sistema de relaciones que ocurre aquí y ahora y es dinámico. Trabajamos en esos niveles con la persona concreta, con su problema, pero además dentro del sistema interaccional con los demás participantes. Observaremos no solamente a la persona sino su modo de interactuar con los demás. Podemos efectuar clasificaciones de

categorías que nos sean útiles para mirar a alguien. Tendremos que ir explorando con cuidado cómo percibe una persona, para luego pensar cómo tenemos que moverla y desde qué lugar. Para que nuestra percepción no nos engañe, entendemos que es necesario desarrollar algunas estrategias indispensables la sintonía y la escucha activa.

Por ello técnicas y herramientas son los elementos que debe conocer y manejar quien se especializa en los mecanismos alternativos solución de controversias, y de esta manera realizar los procesos de forma exitosa.

### **LITERATURA CITADA.**

*AEMI-ICA. Asociación Española de Mediación Interdisciplinar. Ilustre Colegio de Abogados de Burgos. Arturo Almanza López y Isabel Luaces Martínez. [www.fbe.org/IMG/pdf/Ponencia\\_Arturo-Almanza-2.pdf](http://www.fbe.org/IMG/pdf/Ponencia_Arturo-Almanza-2.pdf) Consultado: Febrero de 2017.*

*Aiello de Almeida, María Alba. (2001). Mediación: formación y algunos aspectos claves. México, Porrúa.*

*Arias Londoño, Melba. (2002). La conciliación en el derecho de familia, Colombia. Legis editores.*

*Azar Mansur, Cecilia. (2003). Mediación y conciliación en México: dos vías alternativas de solución de conflictos a considerar. México, Porrúa.*

*Baruch Bush, R.A. y J.P. Folger. (1996). La promesa de Mediación. Barcelona, España. Editorial Granica.*

*Calcaterra, Rubén A. (2002). Mediación Estratégica. Barcelona España. Gedisa.*

*Cobb, Sara, Una perspectiva narrativa de la mediación. Hacia la materialización de la metáfora de "Narración-de-historias"; 'La pragmática del 'potenciamiento del protagonismo' en la mediación: una perspectiva narrativa'; y "La construcción social de las interacciones en las narrativas legales. Un análisis comparativo de las teorías deductivas e inductivas de la responsabilidad", todos en Negociación y resolución de conflictos (Materiales bibliográficos del Curso del mismo nombre), Universidad de California, Santa Bárbara, 1995.*

*Cobb, Sara y Carlos Sluzki: Conferencia del 23 de septiembre de 1996, CENEREC, Buenos Aires, Entrenamiento en Mediación.*

*De Bono, E. (1994). Conflictos. Una mejor manera de resolverlos. México, Troquel, Deusto.*

*Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua. (2014). Madrid, Granica, 1992.*

*Diccionario de la Lengua Española. (1970). Madrid, Espasa Calpe.*

*Diez, Francisco, Tapia Gachi. (1999). Mediación. Herramientas para trabajar en mediación. México, Editorial Paidós.*

*Farré, Sergi. (2004). Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo. Barcelona.*

*Ariel, Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (1994). ¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder, Buenos Aires, Norma.*

*Fisher, Roger, William Ury y Bruce Patton. (2003). Obtenga el sí. 2a. ed., México, CECOSA.*

*Folberg, J. y Taylor, A. (1997). Mediación. Resolución de conflictos sin litigio, México, Limusa.*

*Gottheil, Julio y Adriana Schiffrin. (1996). Mediación; una transformación en la cultura.*

*Buenos Aires, Paidós, Hernández Tirado, Héctor. (2008). La argumentación en los procesos de mediación. Editorial Unison; Instituto de Mediación de México, Hermosillo, Sonora.*

*Herrera Trejo, Sergio. (2001). La mediación en México, Querétaro, Fundación Universitaria de Derecho, Administración y Política, S.C.*

*Historia de los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos. Véase: <http://www.florenciovarela.gov.ar/Institucional/resolucionalternativa/capacitaciondocente/tema11.doc> agosto 2011*

*Hoyo Sierra, Isabel Araceli. (2006). La idoneidad de los métodos alternativos de solución de conflictos. Sección: Contribuciones Métodos alternativos de solución de conflictos: perspectiva multidisciplinar, v Lex.*

*Lederach, J. P. (2000). Construyendo la paz. Reconciliación sostenible en sociedades divididas. Barcelona, Universidad de Barcelona.*

*Ley de Acceso a la Justicia Alternativa para el Estado de Tabasco.*

*Martínez de Murguía, Beatriz. (1999) Mediación y resolución de conflictos, una guía introductoria. México, Paidós.*

*Mendieta Suñé, Carles. (2002). Técnicas avanzadas de negociación. Barcelona, curso on-line de la Universidad de Barcelona.*

*Moore, Christopher W. (1995). El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos, Buenos Aires, Granica.*

*Picker Benmet, G. (2001). Guía práctica para la mediación, Buenos Aires, Paidós.*

*Rodríguez Fisse, Hernán, Negociación y manejo de conflictos, Chile, Publicación departamento de gobierno y gestión pública, del instituto de asuntos públicos de la universidad de Chile, Nº 12 – Octubre 2006. Véase:*

*<http://www.inap.uchile.cl/gobierno/dad12.pdf>*

*Suares, Marínés. (1996). Buenos Aires, Argentina. Mediación. Editorial Paidós.*

*Tortosa, J. M. (1994). Violencia y pobreza: una relación estrecha, Barcelona, en Papeles No. 50.*

*Universidad externado de Colombia dirección de derechos humanos y acceso a la justicia Bogotá Colombia, Proceso de mediación y habilidades del mediador, Santafé de Bogotá, Abril de 2002. Véase: <http://atecex.uexternado.edu.co/mediador/documentos/habilidades.pdf>Urquidi*

*Enrique. Mediación, Solución de conflictos sin litigio. Centro de Resolución de Conflictos, Querétaro, 1999.*

*Vado Grajales, Luis Octavio. Medios alternativos de resolución de conflictos.*

*Mecanismos para acercar la justicia a la sociedad". ABZ, información y análisis jurídico, México, año 7, abril de 2002.*