



# LOS 12 PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN SOCIAL

## 1. Incluir

Incluye en cada esfuerzo para resolver un conflicto todos sus aspectos y todas las partes que son afectadas por él. No desatiendas ni excluyas dificultades o personas conectadas con el conflicto, especialmente cuando este es complejo.

*La mayoría de los conflictos sociales tienen algún grado de complejidad, salvo si consisten en un malentendido sencillo, en cuyo caso deberían ser más bien fáciles de resolver. Esto implica, entre otras cosas, que hay varias partes involucradas y que las dificultades no son problemas simples, lineales, que pueden ser resueltos racionalmente. Al resolver o gestionar estos problemas, si se excluyen actores o aspectos centrales del conflicto se corre el riesgo de incrementar la tensión y empeorar el conflicto.*

*Como mediador, intenta siempre incluir a aquellos que están involucrados en el conflicto y asegúrate de no simplificar el problema. Esto implica, por un lado, que las personas deban estar involucradas en el proceso de mediación bien sea directamente o a través de una representación efectiva, y, por otro lado, que quienes sientan temor de hablar puedan expresar su punto de vista.*

## 2. Confiar en la inteligencia colectiva de las partes involucradas

Las personas pueden actuar de manera confusa, imprudente o egoísta cuando están en medio de un conflicto. Para mejorar la situación, hay que confiar en que el grupo puede actuar de manera inteligente si se dan las condiciones adecuadas. Busca construir esas condiciones.

*Un grupo nunca debería ser forzado, empujado o engañado para tomar decisiones o participar en una conversación. La mediación siempre es voluntaria. Los mediadores y los facilitadores crean condiciones para que las personas den lo mejor de sí y sean colectivamente más inteligentes. La inteligencia colectiva es la habilidad que tienen los grupos para resolver problemas colectivamente. Un grupo es más inteligente, entre otras cosas, cuando hay un nivel mayor de competencia social.*

*Como mediador, sigue al grupo. Esto significa que no debes imponer una estructura rígida o forzar o coartar al grupo para que actúe de cierta manera. Un facilitador que fuerza a un grupo a hacer algo que no quiere hacer se arriesga a sabotear el proceso. En cambio, toma decisiones acerca del proceso y los contenidos junto con el grupo. Ten en cuenta sus conocimientos al momento de decidir tanto el contenido como el proceso durante la mediación o el diálogo.*



## LOS 12 PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN SOCIAL

### 3. Incluir el “NO”. Contiene sabiduría

La voz crítica, de oposición o minoritaria (el “NO”) contiene sabiduría para aquellos que tienen el poder o son mayoría; utiliza esa sabiduría incluyendo el “NO”.

*En la mayoría de las situaciones hay un grupo que ostenta más poder que otro. La fuente de ese poder difiere según la situación. Si hay un grupo con más poder, habrá una “minoría” con menos poder. Que sean minoría no significa necesariamente que se trate de menos personas o que tengan menos votos. Puede tratarse de la voz crítica o la voz de oposición. Permite que el “NO” sea expresado y considéralo sabiduría para la “mayoría”. Con esta forma inclusiva de trabajar se construirá un clima de colaboración en lugar de uno de polarización. Se reducirá la tensión y se podrá prevenir que otros conflictos dañinos se presenten.*

*Como mediador, desarrolla el hábito de “pescar” el “NO”. Haz legítimo que se oiga. Ayuda a que sea visible. Hay métodos para incluir la sabiduría del “NO” en las decisiones que toma la mayoría. Aprende a identificar el “NO” en ti mismo y permítele contribuir. Aprende a integrar el “NO” en tus equipos y grupos de trabajo. Esto te permitirá sentirte familiarizado y cómodo con el “NO” cuando se presente durante tus mediaciones.*

### 4. Ser consciente de los diferentes niveles en los que un conflicto se puede manifestar

Los conflictos surgen y se manifiestan a nivel intrapersonal, interpersonal, grupal o estructural. Cada uno de estos niveles afecta a los demás. Tener en cuenta estos niveles reduce el riesgo de excluir aspectos importantes del conflicto.

*Ser consciente de estos niveles ayuda a construir un entendimiento más comprensivo del conflicto y reduce el riesgo de que las personas hablen sin escucharse u ofrezcan soluciones que dejan a algunas partes frustradas o insatisfechas. Un conflicto entre dos miembros de un grupo rara vez se limita solo a ellos y con frecuencia involucra a todo el grupo. A su vez, un conflicto grupal o un problema a nivel estructural afectan individuos, relaciones y grupos de diversas maneras.*

*Como mediador, puedes ayudar a los individuos y a los grupos a que reflexionen sobre los niveles que no se han mencionado y los hagan parte de la conversación. Haz que el grupo sea consciente de los niveles que no se han mencionado y que afectan el problema del que se habla. Por ejemplo, un conflicto en una organización o un grupo puede ser el resultado de un problema estructural. Tal vez no tengan la posibilidad de cambiar la estructura, pero podrán responder al problema de un modo distinto si tienen en cuenta ese hecho.*



## LOS 12 PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN SOCIAL

### 5. Ver el conflicto como una fuerza positiva para el cambio

Ve el conflicto como un síntoma de que se necesita un ajuste, una corrección o un cambio, más que como un obstáculo que debe ser evitado, superado o eliminado.

*Los conflictos pueden asustar. Pueden ser peligrosos, incluso mortales. Pero, tal como el fuego, pueden ser controlados y brindar energía para el cambio. El miedo al conflicto conduce con frecuencia a decisiones que limitan la posibilidad de que este genere un cambio positivo. Sin embargo, no debes subestimar la energía con la que estás tratando. Respetar el conflicto como respetas al fuego, y entonces actúa apropiadamente. Evita llegar a compromisos rápidos en los conflictos sociales. Los compromisos pueden hacer ganar tiempo, pero dejan una fuerte posibilidad de que el conflicto permanezca sin solución. Cuando resurja, podría hacerlo de una forma que resulte más difícil (y más costosa) de tratar.*

*Como mediador, debes ver el conflicto como una energía positiva en potencia. Vélo como una oportunidad para la superación y el cambio. No permitas que el miedo te lleve a proponer compromisos rápidos. Esto dejará una sensación de frustración en el grupo con el que estás trabajando. Podrá sentirse bien en el momento, pero la paz frágil que los compromisos ofrecen rara vez se mantiene. Tampoco permitas que el miedo te haga intentar tener demasiado control de la situación. Inspira confianza, pero no intentes controlar la conversación sobre el conflicto con reglas y un orden rígido. Esto no funcionará e incluso podría conducir a situaciones que te pongan en peligro a ti o a otros.*

### 6. Ser neutral

El rol neutral que un mediador o un facilitador desempeña en los conflictos sociales es esencial para resolverlos o gestionarlos. Permite a las partes participar completamente y decir lo que deben decir.

*La neutralidad implica no juzgar ni evaluar a las personas ni a los grupos, ni a los puntos de vista que representan. También implica estar presente, brindar apoyo y ser empático durante todos los aspectos del proceso de mediación. (Más información sobre neutralidad aquí.) La neutralidad provee de un espacio seguro en el que se pueden explorar soluciones y alcanzar acuerdos. Esto no implica que los participantes tengan que ser neutrales, sino lo contrario: deben ser claros en cuanto al punto de vista que representan y participar de lleno. Cuando no hay mediador, un participante o un líder puede asumir el rol neutral, aunque sea por un momento, y luego regresar a su rol determinado.*

*Como mediador, debes ver la neutralidad como un rol que asumes con el fin de proveer a las personas de un espacio seguro para que digan lo que deben decir. Esto significa que debes*



## LOS 12 PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN SOCIAL

*cuidarte permanentemente de cualquier sesgo y ser consciente de las voces sesgadas que inevitablemente hablarán dentro de ti durante el proceso de mediación. Tras ser consciente de estos sesgos, debes apartarlos y encargarte de ellos después. Sin esa consciencia existe el riesgo de que tus sesgos se manifiesten y pierdas tanto la confianza de las partes como el espacio seguro que buscar construir.*

### 7. Promover la escucha, la reflexión y los momentos de silencio

Anima a las partes del conflicto a que abran espacio en sí mismos para escuchar a los demás antes de reaccionar o responder. La reflexión consiste en crear un espacio tranquilo en ti mismo para escuchar a tus propias voces internas.

*Escuchar, escuchar de verdad, reduce la tensión y puede cambiar cualquier conflicto. El problema es que las personas no son especialmente buenas escuchando cuando están involucradas en un conflicto o sienten estrés. Escuchar implica contener la réplica, incluso aquellas réplicas que no son orales. También implica una actitud de querer entender más que ser entendido. Animar a las partes del conflicto a que abran espacio en sí mismas para recibir lo que los otros dicen y reflexionar sobre ello puede marcar una diferencia significativa. La buena escucha implica contener los juicios y estar presente. (Más información sobre escucha aquí.) Permitir silencios durante las conversaciones genera espacios para la reflexión.*

*Como mediador, querrás tomarte un tiempo para hablar sobre la escucha con el grupo con el que estás trabajando. Más que intentar enseñarles, es importante que tú mismo demuestres buena escucha. Las personas suelen entender mejor a través de la experiencia que recibiendo una explicación. Usa el silencio y los momentos de reflexión durante el encuentro de mediación. Toma tiempo para estar en silencio y reflexionar tanto antes como después de los encuentros. Nota el cambio que eso produce. Recuerda asumir una posición neutral cuando escuchas a los demás, tanto en conversaciones individuales como en encuentros de varias personas.*

### 8. Promover la claridad y la toma de conciencia

La claridad es el primer paso esencial para resolver un conflicto. Promueve la comunicación clara, honesta y con transparencia. Las personas con mayor claridad tienen mayores capacidades para enfrentarse al conflicto.

*Las partes deben expresar claramente lo que quieren decir y a la vez tener claridad sobre lo que los otros dicen. Sin claridad hay confusión, y la confusión hace que el conflicto empeore, mientras que la claridad lo atenúa. Un grupo con mayor claridad en su comunicación tiene más habilidad para tomar decisiones informadas. La claridad también promueve el entendimiento mutuo. A medida que los grupos son más conscientes de las dinámicas y fuerzas que están en*



## LOS 12 PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN SOCIAL

*juego durante el conflicto, su capacidad para tomar decisiones más sabias crece. Todos los pasos hacia una mayor claridad y más consciencia deben verse como signos de que la situación de conflicto está mejorando.*

*Como mediador, debes usar las herramientas de que dispones para ayudar a las partes a expresar más claramente lo que quieren decir. Con esto, ayudarás también a otros que estén presentes a tener más claridad acerca del punto de vista de los demás. No es raro que las personas se expresen de manera confusa cuando están en medio de un conflicto. Si puedes ayudar a las partes a superar esta confusión, notarás un cambio en la calidad de la conversación. Toma nota de estos cambios sin importar que tan pequeños sean, y házselos notar al grupo.*

### 9. Ser consciente de la polaridad y valorarla

Ve la polaridad que se presenta en todas las interacciones sociales como una parte natural de la vida. La polaridad puede ser aprovechada como motor de cambio y transformación. No tiene por qué conducir a la polarización o la fragmentación.

*La polaridad es un hecho de la vida. Existen el día y la noche. Cuanto más fuerte es una acción, o una opinión, o una voz, más fuerte será la reacción contraria. Ignorar el hecho de que los opuestos existen puede crear una tensión innecesaria. Permite que la polaridad se manifieste y sea escuchada en lugar de ignorarla o tratar de suprimirla. De la polaridad surgen con frecuencia ideas nuevas y originales. Cuando los grupos están divididos y fragmentados, dar cabida a la polaridad no es lo mismo que polarizar.*

*Como mediador, debes identificar las polaridades en cuanto surjan. Cuando todos están de acuerdo o el punto de vista opuesto no se manifiesta, se puede explorar si existe y no se expresa, o si está presente pero no se incluye en la conversación. También debes saber cómo manejar la polaridad de manera constructiva. No es suficiente solo percatarse de que hay puntos de vista diferentes; la polaridad brinda energía a la conversación.*

### 10. Ser consciente de los pensamientos, sentimientos, valores y creencias inexpresados

En las conversaciones la gente expresa sus experiencias, pensamientos, valores y creencias. Aquello que no se expresa o es inconsciente en un grupo puede incrementar la tensión.

*Los grupos pueden no ser conscientes de ciertos problemas o niveles de expresión en sus reuniones, o evitarlos activamente. Esto conduce inevitablemente a la insatisfacción o a la*



## LOS 12 PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN SOCIAL

*tensión de una forma u otra. Un ejemplo puede ser el de un grupo que discute un problema que ha despertado emociones fuertes en un nivel puramente intelectual. Es importante que ningún pensamiento, sentimiento, valor o creencia sea reprimido, que todo ello se exprese en el proceso de mediación.*

*Como mediador, posees herramientas para hacer que individuos y grupos se percaten de varios niveles que no son expresados. Una vez se hacen visibles, es posible hablar de ellos y la tensión se relaja. Sin embargo, las emociones que han sido reprimidas por mucho tiempo podrían ser expresadas con mucha fuerza al principio. Siéntete cómodo con el calor que surge. Brinda seguridad al grupo y ayúdale a construir un espacio de conversación seguro. Y más importante aún, baja el ritmo de la conversación. (Consulta el principio sobre bajar el ritmo de la conversación.)*

### 11. Crear fluidez

El segundo paso esencial para resolver o gestionar los conflictos sociales es el cambio desde el estancamiento hacia la fluidez; desde estar encerrados en puntos de vista fijos hacia la apertura y el entendimiento mutuo.

*Las conversaciones acerca de un conflicto se estancan con facilidad. Las partes se encierran en sus puntos de vista y se rehúsan a mirar a otro lado. Este tipo de conversación no va rápidamente a ninguna parte. Las conversaciones en las que el mismo problema o la misma polaridad se repite una y otra vez resultan frustrantes. El estancamiento indica la necesidad de movimiento; no de movimiento físico, sino en el pensamiento. Los razonamientos circulares indican la necesidad de explorar los problemas de un modo más profundo que permita que lo que no ha sido dicho se exprese. Cuando las partes se permiten salir temporalmente de su posición fija para entender los puntos de vista de los otros acerca del problema o sus posibles soluciones, la tensión se relaja y el grupo tiene mayores posibilidades de ir más allá del conflicto. Entender a los otros no significa estar de acuerdo con ellos.*

*Como mediador, debes aprender formas de enfrentarte al estancamiento. Debes ver las conversaciones circulares como una señal de que hay problemas que deben ser tratados, pero el grupo no quiere encargarse de ellos aún. Puedes ayudarlos a seguir avanzando más allá del estancamiento y de los razonamientos circulares de diversas maneras. Usa las herramientas de mediación a tu disposición para promover mayor apertura. Cuando una persona o varias se abren más hacia los puntos de vista de otros, se genera un cambio en la conversación de mediación. Ve esto como un signo y no te desanimes. Haz que sea seguro expresar lo que no se ha dicho. Como mínimo haz notar este punto al grupo y observa si están dispuestos a explorar los problemas con mayor profundidad. Sé consciente de todo lo que conduzca hacia la fluidez y genera esa consciencia en el grupo.*



## LOS 12 PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN SOCIAL

### 12. Baja el ritmo de la conversación sobre el conflicto

Reducir el ritmo de la conversación es una forma de crear un espacio más seguro y relajar la tensión. Una conversación con un ritmo acelerado puede incrementar la tensión e incluso llevar a peligro físico.

*El ritmo de la conversación sobre un conflicto debe ser reducido cuando esta se torna acalorada. Esto no implica reducir el calor o la intensidad, sino hacer lo que se pueda para bajar el ritmo. Esto ayudará a reducir la tensión.*

*Como mediador, esta es la regla de oro: reduce el ritmo de la conversación sobre el conflicto. Usa tus herramientas de mediación para lograrlo. Crea espacios para la reflexión. Haz pausas si es necesario. Si el ritmo es demasiado rápido, el conflicto crecerá y se saldrá de control.*

