

## **Mediación y Trabajo Social de Grupo: Articulaciones y Paralelismos**

Por Mabel Rodríguez

### **Resumen**

El trabajo plantea, teniendo como eje central de su desarrollo la Mediación, explorar las relaciones posibles entre los procesos de Mediación y Trabajo Social de Grupo. Con esta exploración se intenta pensar y construir un campo de encuentro e interjuego entre ambos términos. Trabajo Social de Grupo y Mediación.

A lo largo del texto se irá desarrollando esta idea de articulación e interacción entre ambos procesos. Así, y tomando la palabra de autores idóneos de cada área, se irán develando objetivos, características, fundamentos, dinámicas, etc. En la comparación, a su vez, surgirán coincidencias, semejanzas, paralelismos y complementaciones posibles.

La intención, en esta primera aproximación, es abrir una instancia de encuentro entre disciplinas, así como brindar un aporte para un enriquecimiento mutuo.

### **Abstract**

This work speaks as the main topic, about mediation, exploring the relationships that can be established between the mediation process and the social work group. This work tries to build and create a meeting place for both words, mediation and social work group.

Through the text, interaction between this two process will be explained. So, quoting the proper authors of each area, objectives, characteristics, reasons, will be coming into light. In this comparison will appear coincidences, resemblances, parallelisms and possible complementations.

With this first approach we are trying to create a meeting point between different fields of study and also make a contribution for a reciprocal enhancement.



## **Mediación y Trabajo Social de Grupo: Articulaciones y Paralelismos**

La motivación del presente trabajo es doble: por un lado se pretende hacer un aporte fundado a la búsqueda de nuevos horizontes profesionales, configurado, en este caso por la Mediación. Y por otro, la idea es ampliar las nociones concernientes al Trabajo Social de Grupo (TSG) mediante el establecimiento de relaciones entre el propio proceso de TSG y el proceso de Mediación, en tanto método alternativo de resolución de disputas. Tomando como eje del relato el proceso de mediación se irán estableciendo relaciones entre los términos antedichos, a los efectos de configurar - con límites muy flexibles - un campo de encuentro entre ambas disciplinas. Trabajo Social y Mediación, a fin de enriquecer la intervención del Trabajador Social en su tarea con grupos y, por qué no, recíprocamente, de aportar al campo (ya de por sí pluralista) de la Mediación. Para ayudar a comprender el marco en que se plantea esta propuesta, vayan algunas aclaraciones:

- en cuanto a los autores propuestos para cada tema, se trata en general de bibliografía básica y bastante difundida en ambos casos; pero con el enfoque y el acento puestos en Mediación ya que obviamente la bibliografía de TSG nos resulta comparativamente más familiar. Asimismo, la bibliografía de mediación es bastante más nueva, dado que se refiere a una disciplina mucho más joven, aún de incipientes formación y difusión;

- los recortes en los textos responden al objetivo del trabajo, cual es propiciar las comparaciones y articulaciones que se pretenden establecer, y conforme a las limitaciones del presente artículo, con la consiguiente acotación del campo literario de exploración. Queda así abierta la posibilidad de ampliar, profundizar, problematizar, etc. este primer intento realizado como una aproximación inicial;

- de los tres modelos o líneas teóricas de Mediación, se ha trabajado principalmente sobre el Modelo Narrativo Circular de Mediación, de Sara Cobb, cuya principal referente en la Argentina es Marines Suárez. Los restantes son el Modelo Tradicional Lineal de Harvard y el Modelo Transformativo. No obstante, esta adhesión preferencial a determinada corriente no ha sido impedimento para citar también a autores ajenos a la misma. Además, no se trata de visiones contradictorias, sino diferentes; y en esta perspectiva amplia y articuladora ha de comprenderse el presente esfuerzo;

- el texto pretende ser simple en cuanto a su modalidad y redacción. Ahora bien, para facilitar su seguimiento, aquí va la idea de su construcción. La exposición se va a referir, de modo central, a la Mediación: nacimiento, espíritu, características; la importancia de la participación y la comunicación; el grupo de discusión, la modalidad del proceso, el rol del mediador, conducción del proceso, etc. Y a través del desarrollo de dichos puntos, se irán relacionando los contenidos de esta nueva disciplina con los de TSG. La extensión del trabajo original era bastante mayor a la del presente, por lo cual - para la adaptación a los límites requeridos - se ha privilegiado el desarrollo de los puntos donde mayormente se han explorado las relaciones entre las disciplinas, acotando bastante los restantes - más ilustrativos de la Mediación - y eliminando algunos otros, intentando conservar el espíritu del trabajo original así como su unidad y sentido;

- también puede leerse esta articulación (TSG/Mediación) y su funcionamiento a modo de herramienta de valor heurístico: así, la propuesta partiría de considerar a los involucrados en el proceso de mediación como un grupo de características especiales, constituido en cuanto tal en tanto dure dicho proceso y a los efectos de alcanzar determinados objetivos. De esta hipótesis podrán surgir conexiones, ideas e instrumentos valiosos (susceptibles de verificación, corrección, perfeccionamiento, etc.) y enriquecedores para ambas disciplinas, originados por el interjuego propuesto entre ambas;

- esta articulación, al parecer, se perfila con más evidencia en determinadas áreas de la mediación, que en otras. Por ejemplo, en Mediación Comunitaria o Familiar. No obstante lo cual, postulo que la presente propuesta - en su concepción más básica y en sus lineamientos centrales - puede dar pautas para un amplio marco de encuentro aplicable al proceso de mediación en general;

- por último, se desea expresar con toda fuerza que la Mediación es multidisciplinaria. Por lo tanto, no hay ocupantes «naturales» de los puestos a cubrir en el campo de la mediación, cualquiera sea su profesión de origen; es más, nada más opuesto a ello que el espíritu de la Mediación. Por supuesto, para ser mediador hay que acceder a una preparación específica, la cual será fortalecida -sin dudas - por ciertas condiciones personales y vocacionales. Esto aún no ha sido suficientemente entendido, si bien se va progresando día a día, por algunos representantes de otras profesiones, que se adjudican derechos monopolices sobre el ejercicio de la Mediación. Ello, según un dudoso discurso que los designa como los ocupantes naturales del campo, o como los mejor preparados, o como

los que ya venían trabajando en el tema, sin saber que se llamaba mediación. Todo lo cual es falso, ya que - vale repetirlo - estamos ante una disciplina nueva, que desde una mirada y concepción diferentes pretende hacer un aporte novedoso a la humanidad para la resolución de sus disputas, conforme a la complejidad de los tiempos que corren y siendo permeable a nuevos saberes y paradigmas. En cuanto tal, requiere de una formación específica y de una nueva manera de apreciar los hechos. Y conlleva la propuesta de incorporarse a los mecanismos de resolución ya existentes, para convivir con los mismos y no para su abolición, ni tampoco para erigirse en una nueva sucursal de las modalidades de resolución precedentes.

#### 1- ¿Qué es la Mediación?

Nuestro período histórico no podría ser más oportuno para la generación y el mantenimiento de los conflictos. Puede que la guerra fría haya terminado, pero su lugar está siendo ocupado por la globalización, la transnacionalización del capital, los avances tecnológicos, etc. Todo lo cual contribuye a exacerbar - en el mundo - la desigualdad en el acceso a los recursos y su distribución. No por coincidencia este período está caracterizado también por el aumento de los nacionalismos y la intensificación de las divisiones étnicas que fracturan la identidad nacional y desencadenan múltiples conflictos. La complejidad del conflicto en cada área y nivel es acorde sólo con la complejidad de la vida en el alba del siglo XXI. En tal contexto es necesario rever las prácticas asociadas al manejo de los conflictos; así como orientamos hacia nuevas teorías del conflicto sensibles al contexto, la interacción, la cultura, etc.; y comenzar a imaginar un paradigma que resulte ideológicamente congruente con la práctica. En esta dirección se perfila la mediación, tecnología que ha resultado ser enormemente exitosa para intervenir en conflictos, y llegar a su resolución mediante un acuerdo mediado. «En su esencia se trata de un proceso para estructurar la intervención de las partes involucradas en modos que favorecen, simultáneamente, su participación y su legitimidad, permitiéndoles asumir responsabilidades en términos de diseñar la resolución de su disputa.» (Suárez, M., 1996: 17 y 18). O sea que el punto de partida es el ser humano como capaz de ser protagonista, de conducir su vida y sus relaciones, de reflexionar y tomar decisiones, de ser responsable y asumir consecuencias. Por eso, un objetivo fundamental de la mediación es el protagonismo de las partes.

La humanidad, a lo largo de su historia, ha ido generando distintas modalidades para la conducción y resolución de sus conflictos, las cuales constituyen una

suerte de continuum que va de lo más informal a lo más formal; en el extremo más informal se ubica la negociación, mientras que el juicio hace lo propio en el extremo más formal. Ahora bien, como cada época genera sus propios saberes y dispositivos, no es casual que asistamos hoy al nacimiento de la Mediación, que configura un campo intermedio entre los dos extremos citados:

1- el proceso de conducción es más formal que los informales, y más informal que los formales. Dicho proceso — no establecido por leyes ni códigos — es habitualmente definido por el mediador y aceptado por las partes;

2- la iniciación del proceso es voluntaria ya que ambas partes deben acordar este camino. Y su continuación también lo es, ya que -por decisión de las partes- el proceso puede ser abandonado y dirigirse a uno de los extremos: ir a juicio o realizar una negociación entre ellas sin necesidad de terceros;

3- es más barata que un juicio si bien resulta más cara que la negociación, ya que deben abonarse honorarios a un tercero;

4- el tercero no tiene poder para obligar a las partes, son éstas las que tienen el poder de decisión.

Veamos ahora una definición de Mediación aportada por otro autor: «la mediación es un procedimiento no adversaria! en el cual un tercero neutral ayuda a las partes a negociar para llegar a un resultado mutuamente aceptable. Constituye un esfuerzo estructurado para facilitar la comunicación entre los contrarios, con lo que las partes pueden voluntariamente evitar el sometimiento a un largo proceso judicial - con el desgaste económico y social que éste conlleva - pudiendo acordar una solución para su problema en forma rápida, económica y cordial.» (Highton, E. y Alvarez, G., 1.995:122).

## **2- El Conflicto**

La noción de conflicto funciona como presupuesto de muchas disciplinas, entre ellas, la mediación. Si la tarea propuesta es la resolución de conflictos resulta fundamental responder a la pregunta de qué es un conflicto. En una primera acepción, diremos que «...la palabra conflicto alude a tensión, lucha, pelea entre dos partes»(Suárez, M., 1.996: 70). Ahora bien, si las partes integran un todo, puede haber entonces un conflicto entre las cogniciones y sentimientos de una misma persona, con lo cual estaríamos ante un conflicto intrapsíquico que es del

**J**

campo de la psicología. Pero cuando las partes son personas, grupos o naciones, estamos ante conflictos interaccionales. Y al igual que para el TSG, la Mediación siempre va a estar referida a conflictos interaccionales. La teoría general de los sistemas nos ha llevado al reconocimiento de que vivimos conformando sistemas, y cada sistema se compone por sus elementos y las relaciones entre ellos. Ahora bien, en cada sistema hay interacciones que atraen y cohesionan a los elementos, son las atrayentes o atractoras. Pero como para el mantenimiento del sistema es necesaria la conservación de sus elementos como diferentes, también hay interacciones antagonicas. Éstas, a su vez, interaccionan con las interacciones atractoras, creando un equilibrio dinámico en el sistema; si no, no habría evolución. Así, el antagonismo no es destructor ni bueno en sí mismo, es un elemento de la evolución y de la vida misma. Esta noción de conflicto presente en todo sistema, y por lo tanto en todo grupo, ya fue tomada en cuenta en nuestro campo por varios autores, que citaremos próximamente. El mismo Kisnerman considera el conflicto como una instancia impresa en la evolución del grupo, plasmada en su propuesta de proceso grupal.

### **Una posible definición**

Cuando en una relación o en un sistema priman las interacciones antagonicas, aparece el conflicto; tomando en cuenta que en toda interacción se entretienen pensamientos, hechos y sentimientos, y que no podemos concebir la interacción como solamente conducta o acción (lo cual implicaría un retroceso en nuestros conocimientos). Ahora bien, el conflicto entre las partes no se da de una vez y para siempre, es un proceso. Usando una terminología foucaultiana, podemos afirmar que resulta del juego, del enfrentamiento, de la congruencia entre dos partes. Si fuéramos más precisos en nuestro lenguaje deberíamos hablar, más vale, de proceso conflictivo. Otra característica de este proceso, es que se co-construye entre las partes - dos o más - intervinientes en el conflicto. Esta co-construcción no implica necesariamente consentimiento sino involucración, y remite a la llamada conducción del conflicto; es decir, a las interacciones que van dando forma al conflicto.

Ahora bien, cuanto más avanzamos en la noción de conflicto, más compleja se vuelve. Y más alejada de la idea vulgar que de conflicto tenemos como lucha de intereses. En general, todo nuestro conocimiento del mundo se ha complejizado; por lo que debemos abandonar el sueño de que las cosas sean simples. Y debemos abandonar también la certeza. Es preciso enfrentar el desorden

y la incertidumbre, nunca podremos predecir todo. Más que pensar en programas, entonces, sería conveniente hacerlo en estrategias de pensamiento y acción; así como ya no sirve pensar en entidades simples. Los conflictos son procesos complejos a los que nunca podremos conocer totalmente, ni predecir inequívocamente en su evolución. Dicho lo cual, veamos qué se entiende por conflicto en Mediación, desde la perspectiva del Modelo Narrativo Circular:

- un proceso interaccional que - como tal - nace, se desarrolla, se transforma, desaparece o puede permanecer estacionario;
- que se da entre dos o más partes, siendo éstas personas o grupos;
- en el que predominan las interacciones antagónicas sobre las atrayentes;
- estas interacciones involucran a las personas como seres totales, con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos;
- que es un proceso co-construido por las partes;
- que a veces, no necesariamente, puede ser agresivo.
- Y que puede ser conducido por las partes o por un tercero.

Frente a esta posición, algunos autores también definen al conflicto como un proceso, si bien en términos más acotados. Por ejemplo: «el conflicto es un proceso esencialmente dinámico, sujeto a permanentes transformaciones, desde su nacimiento hasta su resolución. Tal transformación puede y debe ser administrada» (Highton, E. y Alvarez, G., 1.995:53). Así, el dinamismo de los conflictos hace que en distintos momentos los problemas o disputas (o formas del conflicto manifiesto) cambien de modo característico. Como ser, la escalada de la disputa es la tendencia de una relación a volverse más conflictiva cada vez; mientras que el desescalamiento es la tendencia hacia la disminución del conflicto. Una vez planteado el conflicto, aparece la necesidad de encontrarle solución; y normalmente se lo hace enfrentando al adversario, en lugar de intentar comprenderse, dialogar y entenderse cooperativamente. Y así ocurre, generalmente, con los conflictos manejados por los propios actores sin cooperación externa: tienden a ser percibidos sólo en términos de victoria o rendición como la vía posible de resolución. Más aún, a medida que el conflicto sigue escalando, la comunicación se va haciendo menos fluida, y se van alejando las soluciones que no acudan a alguna forma de violencia. A esta altura, la intervención del tercero se convierte en el único camino para intentar procurar una solución pacífica, no adversarial, al conflicto.



Ahora bien, volviendo a la perspectiva que concibe el conflicto como un proceso dinámico, se rescata la noción positiva de conflicto en tanto que elemento indispensable para la evolución humana. Se lo concibe como un motor para el cambio que puede mejorar las situaciones, una oportunidad para el crecimiento personal. En los grupos, inclusive, puede llegar a fortalecer los vínculos y a reducir las tensiones incipientes al hacerse manifiesto (si bien desde los participantes del conflicto la situación en cuestión será vivida como una crisis). A propósito, este elemento tan importante para la vida del grupo ya fue señalado por autores como Kísnerman, Paré y Antón, si bien desde distintas perspectivas acordes a otros paradigmas. Por ejemplo, Simone Paré dice al respecto: «...cuando los valores y las normas, o las personalidades o los intereses están en oposición demasiado directa, puede surgir un conflicto entre los miembros de una colectividad. Pero si el Asistente Social (AS)<sup>1</sup> incita a los individuos y al grupo a servirse del conflicto de una manera positiva, todos se benefician con ello, porque las diferencias, una vez establecidas y comparadas, tienen un poder creador más grande que la semejanza absoluta de opiniones y pensamientos. La fuerza y el valor de la asociación no provienen del hecho de que los asociados deban renunciar a su personalidad y someterse, cueste lo que cueste, a la voluntad de los más fuertes, sino del hecho de que aprendan a adaptarse armoniosamente unos a otros y servirse de sus diferencias para enriquecer la totalidad del grupo. Nuestros opositores nos enriquecen en el sentido de que tienen algo para aportar, que nosotros no tenemos.» (Paré, S., 1.985: 59).

Por su parte, Klaus Antón en su libro «Práctica de la dinámica de grupos» define al conflicto social como «... una lucha por valores, status, poder y medios; como una lucha en la que intereses en mutua contradicción se neutralizan recíprocamente, se lesionan o se excluyen. Esta lucha, sin embargo, no es un factor negativo en las hechuras sociales, sino que incluso puede cumplir funciones positivas en el ámbito interpersonal: el conflicto puede servir, además, para eliminar los elementos que separan y restablecer la unidad. En la medida que el conflicto significa una solución a las tensiones, posee funciones estabilizadoras y constituye un componente integrante de la relación.»(Anton, K., 1.990:273). Un poco más adelante esboza las diversas maneras de tratar los conflictos, entre las cuales se destaca la integración: «Esta forma de solucionar el conflicto es la más madura.

---

<sup>1</sup> La denominación asistente social y asistente social de grupo (AS y ASG respectivamente) se corresponde, en la tradición de nuestro país, con el momento histórico de la obra mencionada.

pero también la más rara. Las opiniones contradictorias se discuten, se equilibran y se formulan de nuevo. El grupo como conjunto elabora una solución, que satisface a todos y a menudo es mejor que cada una de las precedentes propuestas y deseos parciales.» (Anton, K., 1.990:275).

Le toca ahora el turno a Kísnerman: «el asistente social de grupo (ASG) que no ve o no quiere ver el conflicto, facilita la autocracia, la frustración del grupo, la disolución. « (Kísnerman, N., 1.983:130). Tanta importancia le da el autor a este punto que el conflicto - desde su propuesta - es constitutivo del proceso grupal y de la tarea misma del trabajador social de grupo; más aún, pone en juego la capacidad de éste para manejar situaciones. Y destaca así la visión positiva del conflicto: «El conflicto debe verse siempre como positivo para el grupo, ya que de su elaboración los miembros adquieren autoconocimientos de sí mismos y experiencias para afrontar problemas de la vida social.» (Kísnerman, N., 1.983:131) ¡Precisamente de eso se trata! De potenciar el protagonismo de los participantes, a fin de que adquieran conocimientos y aptitudes que les permitan afrontar los problemas de la vida social por sí mismos. Si este objetivo se logra - aunque sea mínimamente - se habrá contribuido a generar, sin dudas, un proceso de transformación y aprendizaje. El mismo Kísnerman, en más de una oportunidad, hace referencia a que el TSG conforma un proceso educativo, y que en tal contexto se enmarca la tarea del trabajador social de grupo. «El ASG debe ir desde ese conjunto inicial de individuos, al grupo, venciendo resistencias e indecisiones. Esto significa un proceso educativo. Cualquier circunstancia es aprovechable para informar a los miembros, para ayudarles a discutir con altura sus problemas y capacitarlos mediante una práctica constante a tomar iniciativas. Sólo así llevaremos a cabo un proceso democrático de SSG»<sup>2</sup> (Kísnerman, N., 1.983:124). Pasemos ahora a un punto en el que se emparentan marcadamente el proceso de grupo con la mediación.

### **3- Participación y Discusión en Grupo**

En el capítulo homónimo de Kísnerman, el autor cita que la motivación básica de un grupo consiste en «... un tema, asunto o problema cuya resolución es sentida como una necesidad. Esa resolución es el objetivo de la discusión en grupo. Sus etapas son las siguientes: a) exploración (quiénes son, qué les interesa, qué

---

<sup>2</sup> La denominación servicio social de grupo (SSG) se corresponde con el momento histórico de la obra citada.

problemas tienen, qué asuntos o temas que los problematizan); b) determinación del tema o problema (sobre el cual el AS o un miembro hacen una introducción breve de tipo informativa); c) análisis del tema o problema (el grupo lo discute, tarea que le permite vivenciar el grupo, los roles, las conductas, exponer sus puntos de vista u opiniones, dar información y solicitarla) y d) resolución y acción (el grupo arriba a conclusiones y decide actuar).» (Kísnerman, N., 1.983:209 y 210). En cuanto al rol del trabajador social de grupo manifiesta que «El AS guía al grupo hacia el enfrentamiento de sus problemas» (Kísnerman, N., 1.983:209). Lo cual implica - evidentemente - procurar instaurar un abordaje del problema según un enfoque cooperativo (en oposición a la dinámica adversarial) tal como pretende para la resolución de los problemas el proceso de mediación. Finalmente, el mismo autor expresa respecto del proceso de discusión en grupo «... su empleo es básico en SSG como instrumento que posibilita, entrena y concreta la participación...» (Kísnerman, N., 1.983:208).

Esta caracterización del grupo, el tratamiento de la discusión en su interior, la importancia central de la participación, el énfasis en la resolución consensuada del problema que dio lugar a la discusión, etc., es lo que mueve a sustentar lo ya dicho en la introducción, esto es, el paralelismo entre el grupo, y más específicamente el grupo de discusión (como ámbito del TSG) con el proceso de Mediación. Inclusive, ir más lejos y plantear esta articulación al punto de considerar a los implicados en el proceso de mediación como un grupo de discusión, de características especiales, constituido específicamente y con objetivos determinados, tales como: potenciar la participación de los involucrados y llegar a la resolución del problema - según la modalidad cooperativa que se ha venido planteando - mediante un acuerdo entre los miembros.

Ahora bien, siguiendo al mismo autor, pasemos ahora a la participación, punto que también resulta central en mediación.: «decimos que el término participación tiene un sentido desafiante en la problemática social, ya que es un requisito funciona! para el despegue de toda acción genuina...» (...) «El ASG debe llevar a los miembros de una actitud individualista en la que buscan su propia satisfacción, actuando como usuarios, consumidores o seguidores, a una actitud cooperante que les permita ser actores principales» (Kísnerman, N., 1.983:208). Y más aún: «la participación supone espontaneidad, ejercicio de libertad y aprendizaje. Mediante ella cobra significado el concepto de democracia.» (Kísnerman, N., 1.983:208 y 209). Y por último: «participación implica discusión de problemas.

reflexión sobre ellos, tomar conciencia crítica y arbitrar una acción eficaz. En este sentido es que consideramos procedimiento básico la discusión en grupo, el que utilizamos en una doble dimensión: resolución de problemas y capacitación sobre uno o más asuntos o temas. El grupo se convierte en medio para el aprendizaje que permite resolver situaciones mediante la adquisición de nuevas pautas de comportamiento.» (Kisnerman, N., 1.983:209). Así pues, las pretensiones de aprendizaje están en ambos procesos (TSG y Mediación), si bien no lo hemos explorado aún respecto de la Mediación.

Volviendo a Antón, veremos desde su óptica el proceso de toma de decisiones en el grupo sobre la base del acuerdo. Para ello menciona primero lo que implica la cooperación, por oposición a la competición, cuyo correlato en mediación puede ubicarse en la opción de la cooperación frente al antagonismo o la confrontación, para lograr una solución acordada. En palabras del mencionado autor «La cooperación puede definirse como un trabajo conjunto de varias personas con vistas a un objetivo común. Para ello son importantes los siguientes puntos: un conocimiento del problema que hay que resolver, la necesidad de saber lo que el individuo puede aportar a la solución del problema, la necesidad de darse cuenta de las posibles contribuciones de los otros a la solución. Esto no presupone que todos los participantes tengan las mismas ideas, sino que esto suele alcanzarse en el curso de un proceso de cooperación.» (Antón, K., 1.990: 168). Esta mención del aporte resulta de gran interés, así como la referencia a la interdependencia o circularidad para la co-construcción de la resolución, dado que éstos son puntos vitales en Mediación, sobre todo desde el Modelo Narrativo Circular, tal como veremos adelante en las etapas del proceso de Mediación. Sin transcribir las fases o pasos que el mismo autor postula para la solución de problemas en grupo, la cual guarda muchas similitudes con el proceso de Mediación propuesto desde la línea de Harvard (Mediación como negociación asistida) apreciemos sí el valor de la siguiente afirmación: una resolución en grupo es tanto más perfecta cuanto mejor se analice el problema y cuanto más comprometidos estén los participantes, cuantas más necesidades y deseos de los miembros se consideren, cuantas más posibilidades de solución puedan proponerse, cuantos más sean los que llevan a cabo la realización y cuantos más puedan controlar el éxito de las medidas acordadas. Aspectos que podemos predicar, sin perder ni una sílaba, respecto de los objetivos y características del proceso de mediación, haciendo la salvedad de que en este último podría afirmarse que tanto más perfecta será la resolución cuanto mayor compromiso genere en

los participantes para llevar a cabo lo acordado. Para lo cual precisamos los ingredientes mencionados por Antón para lograr la resolución más perfecta posible.

S. Pare, a su vez, denomina a esto «el proceso de discusión y toma de decisiones». Y respecto del TSG, afirma que es un instrumento cuyo empleo facilitará el desarrollo personal y la adaptación social del individuo. El trabajador social de grupo, a su vez, asume responsabilidades precisas en la orientación de tal proceso; su misión es continua ya que las conversaciones e intercambios de ideas conducen a tomar decisiones. Debe informar a los miembros sobre las distintas maneras de conducir la discusión y tomar decisiones, y de conducir sus debates y llevarlos a cabo por sí mismos. Debe ayudarlos a tener deliberaciones y llegar a acuerdos; y capacitarlos, mediante una práctica que incluye la toma de iniciativas cada vez más importantes. También destaca que cuando la aceptación e interacción entre las personas son débiles (lo que ocurre generalmente al inicio del proceso de mediación), tienden a dirigirse al trabajador social para que tome las decisiones. Este debe esforzarse, entonces, para que los individuos desarrollen su sentido de responsabilidad colectiva hasta el punto en que realmente deseen ocuparse en sus asuntos y tomar las decisiones por sí mismos. Todo lo cual coincide perfectamente con la función del mediador, que especificaremos más adelante. El mismo autor (siguiendo a Dewey en «*How we think*» para las deliberaciones con miras a un arreglo) cita más adelante las fases implicadas en la resolución de conflictos: «1) el reconocimiento de una dificultad; 2) su localización y definición; 3) la proposición de una solución posible; 4) el desarrollo del contenido de esa proposición para una discusión colectiva; 5) una observación o experimentación que conduzca a la adopción o el abandono de la proposición» (Paré, S., 1.985:57). Ahora bien, además de las deliberaciones - que es un factor muy importante - el autor recupera también otros factores que afectan los intercambios y las resoluciones que de ellos se deriven; esto es, las personalidades individuales, los subgrupos de pertenencia y el subgrupo total. Todo lo cual debe tenerse muy en cuenta no sólo en el proceso de mediación, sino en la misma instauración y evolución del conflicto tal como lo hemos visto, muy especialmente en la consideración de que las interacciones involucran a las personas como seres totales, con sus afectos, pensamientos, acciones, etc.

A esta altura ya se ha puesto de manifiesto la importancia central que tiene, tanto en Mediación como en TSG, la participación de las personas en la resolución de sus problemas, ayudados por un tercero en dicho proceso. Con lo cual, quedan

sentadas las bases para seguir relacionando y emparentando ambas instancias. Pasemos ahora a otro tema que - para ambas - resulta ineludible y de importancia vital: la comunicación.

#### **4- La Comunicación**

«La comunicación es un tema central del proceso de mediación. La disputa es un proceso comunicacional. Se desarrolla en la comunicación, se conduce en la comunicación y, si se logra un acuerdo, éste es también un acto comunicacional» (Suárez, M., L996:91). Así, siendo la Mediación un proceso comunicacional, no podemos abordarla sin reflexionar sobre comunicación.

Se ha dado en llamar al siglo XX el siglo de las comunicaciones. Y en los últimos años, sin dudas, se han producido adelantos importantísimos - casi apabullantes - en este campo. Este avance tecnológico, sin dudas, ha ejercido influencia en los adelantos producidos en las teorías de la comunicación. Así, como ser, se ha dado un cambio paradigmático en la comunidad científica que nos ha llevado desde el paradigma de la simplicidad al de la complejidad. Y, de modo concomitante, la causalidad lineal ha quedado como una parte de la causalidad circular. Es decir que se ha producido un cambio importantísimo, no sólo en los medios técnicos que permiten la comunicación, sino también en las reflexiones acerca de la comunicación en general, y de la humana en particular.

Es cierto que, de modo innato, todos sabemos comunicarnos. Pero también lo es que si queremos ser más efectivos en nuestros abordajes, si queremos comprender mejor a las personas con quienes trabajamos, si queremos que nuestras preguntas sean bien entendidas, si queremos - en suma - trabajar profesionalmente, no podemos obviar reflexionar sobre el medio privilegiado en la tarea de Mediación: la comunicación. Si bien es cierto que este tema nos concierne a todos, lo es muy especialmente para quienes trabajamos en el campo de las ciencias sociales. Veamos ahora qué dicen nuestros autores sobre el particular.

Christopher Moore, por ejemplo, dedica todo un capítulo de su libro *«El proceso de mediación»* al tema «Promoción de la confianza y cooperación». Allí dice que la Negociación es, básicamente, un proceso psicológico en el cual intervienen variables psicológicas individuales, y genera una dinámica grupal. Apúntese que este autor se refiere indistintamente a la mediación y a la negociación como sinónimos, y a la conciliación como el «ingrediente psicológico de la Mediación».

Así dice «La conciliación es una táctica psicológica aplicada que apunta a corregir las percepciones, atenuar los temores y mejorar las comunicaciones hasta el punto en que ella permita una discusión sensata y de hecho permita una negociación racional» (Moore, C, L995:205). Él postula que la práctica de la conciliación es un proceso dinámico que se desarrolla a través de la Mediación, y según la cual el tercero neutral intenta crear una atmósfera de confianza y cooperación. Y la comunicación no es sólo un elemento importante de la Mediación, sino que yendo un poco más allá, es un constitutivo de la misma que colorea e impregna la totalidad del proceso. Desde esta perspectiva, y como ya se ha venido delineando, la Mediación configura un proceso dinámico y la intervención del mediador debe apuntar a maximizar el intercambio de información, que puede estar obstaculizado por la comunicación confusa, por las malas interpretaciones, por estados emocionales intensos, etc. «Por consiguiente, la tarea del mediador es ayudar a las partes a comunicarse acerca de las cuestiones fundamentales en disputa y minimizar el perjuicio psicológico que es consecuencia de los intercambios emocionales» (Moore, C, L995:273). Para ello se usarán distintas técnicas tales como escucha activa, reformulación, preguntas exploratorias o aclaratorias, etc. «El mediador puede y debe mejorar la comunicación entre los litigantes recomendando el uso de las cualidades de la comunicación, y enseñándoles el modo de hacerlo.» (Moore, C, L995:274 y 275). Y también «si las partes y el mediador se han comunicado con éxito, al final de la etapa temprana de la Mediación, se facilitará la prosecución de la misma, y todos los participantes comprenderán los límites generales de las áreas temáticas alrededor de las cuales se concentrarán las negociaciones futuras.» (Moore, C, L995:275 y 276). Moore concibe la comunicación como un elemento importante en mediación, dado que el caudal, forma y calidad de la comunicación influyen mucho en el resultado del proceso. Es típico que la comunicación de las personas en conflicto sea pobre y poco confiable, que los canales y oportunidades disponibles no sean usados; o que se los use para intentar confundir o intimidar al otro, que se deposite escasa confianza en la información obtenida, etc. «La mala comunicación acentúa la posibilidad de error y la información equivocada del tipo que probablemente reforzará las orientaciones y las expectativas preexistentes.» (Moore, C, L995:234). El mediador, entonces, debe ayudar a promover la estructuración de la comunicación productiva. Moore cita algunos movimientos a efectuar a tal fin, para mejorar la comunicación: influencia sobre lo que se dice y traducción a términos comprensibles y aceptables, organización de lo que se dice, estructuración de los canales, filtrado de información selectiva (de las

reuniones privadas a las conjuntas), mejoramiento de la capacidad para recibir mensajes, etc. Finalmente dedica un párrafo especial para la comunicación no verbal: los gestos, posturas, uso del espacio, etc. Pueden no ser intencionales, pero de cualquier modo expresan mensajes, comunican un gran caudal de información.

Suárez, en el capítulo donde analiza en detalle la comunicación humana, reúne en lo que denomina «sintáctica de la comunicación humana», los canales que utilizamos para transmitir información:

1) verbal: palabras, el lenguaje. Es el componente digital de la comunicación, y el canal privilegiado para transmitir información acerca del contenido de la comunicación;

2) paraverbal: tono de voz, volumen, ritmo, etc.; y No-verbal (gestos, posturas, ritmos y cadencias de movimientos, etc.) son los componentes analógicos de la comunicación. Son los más utilizados y efectivos para transmitir información acerca de las relaciones;

3) contextual: el contexto también constituye un canal de comunicación, da la pauta de cómo debemos entender lo que se dice. La misma afirmación, según cuál sea el contexto en que se la expresa, significa de maneras diferentes.

En cada uno de los canales puede haber «ruidos» que perturben la comunicación; y los mensajes deben ser congruentes para que se pueda lograr una comunicación clara. La incongruencia entre los niveles causa grandes problemas de comunicación, como así también la contradicción, que alude a mensajes de signo contrario en el mismo nivel.

Diez y Tapia adhieren a la misma concepción de comunicación, a la cual consideran el eje de todo el proceso. «Si tenemos que definir nuestra práctica no dudamos en decir que la mediación es comunicación. En este marco de trabajo adoptamos una posición acorde con quienes postulan que la comunicación no es lineal, como se entendía en un principio, en la vieja concepción teórica. Es decir, que no está conformada simplemente por los siguientes elementos: receptor, mensaje, canal y código común a receptor y emisor. Con la aparición del nuevo paradigma científico se comienza a vislumbrar que el fenómeno comunicacional no es un proceso lineal (no hay una causa para un solo efecto) sino circular. Hay una diferencia entre transmitir información y comunicarse.» (Diez, F Y Tapia,



G., 1.999:29). Luego, en el punto que denominan «la comunicación como eje del proceso», se explayan sobre los niveles y componentes (digital y analógico) ya referidos de la comunicación. Y dicen, por último: «los mediadores necesitamos concienciar (sic) al máximo la utilización de estos componentes para la mayor eficacia de nuestro trabajo. Si la mediación es comunicación, necesitamos saber usarla como herramienta básica. En la vida cotidiana es difícil no reaccionar frente a una expresión irrespetuosa, un gesto de desdén o un comentario dicho con ironía, pero los mediadores necesitamos poder detectar cómo nos impacta un mensaje, cuándo es importante no reaccionar de modo automático y, sobre todo, cómo utilizar la riqueza de los canales no verbales y extralingüísticos» (Diez, F. Y Tapia, G., 1.999:30 y 31).

Highton y Alvarez, si bien desde otra perspectiva, también se ocupan de la comunicación. Afirman que puede verse desde dos puntos de vista: como contenido (lo que las partes se están comunicando) y como dinámica (cómo es que las partes se están comunicando). Se explayan acerca de cuáles son los inhibidores de la comunicación en ambientes de conflicto y acerca de cuáles son los facilitadores que tienen influencia psicosocial en la comunicación. De cualquier modo, y sin necesidad de entrar en más detalles, coinciden en un punto con las versiones anteriores: «Cualquier proceso de resolución de conflictos que se pretenda eficiente debe tender a un alto grado de comunicación» (Highton, E. y Alvarez, G., 1.995:63).

Kísnerman también dedica varias líneas al mismo tema, definiendo la comunicación como intercambio de ideas, conocimientos y opiniones entre los miembros de un grupo. Y sigue la noción de la comunicación como un proceso de doble vía que involucra a los términos emisor y receptor, hace referencia al mensaje o información, a la realimentación (o feed-back), al marco de referencia y a los obstáculos o barreras en la transmisión (ruidos, prejuicios, diferencias idiomáticas, trabas emocionales, etc.). A cada intervención de un miembro en la comunicación grupal, la designa como intervención.

Filloux, por su parte, ha señalado la importancia de la comunicación como proceso social de base, que soporta la vida social y condiciona toda cooperación. Y si es así, condiciona también toda evolución grupal deseable, tanto como todo proceso de resolución de conflictos que pretenda instaurar como base una dinámica cooperativa. El mismo autor destaca asimismo que la comunicación puede ser verbal o no verbal, realista o simbólica, interindividual, intergrupal e

intragrupal. Obsérvense hasta aquí las similitudes y paralelismos entre estas apreciaciones sobre comunicación, y las formuladas para el mismo tema por los autores de Mediación, salvando las distancias de los campos respectivos y, sobre todo, la considerable separación temporal entre unas y otras. Más adelante, Kísnerman vuelve sobre la importancia de la comunicación, esta vez subsumida en la consideración del papel del trabajador social, como agente del TSG: «desde el primer momento en que el AS se pone en contacto con el grupo, es el encargado de establecer una relación positiva con sus miembros, a través de una interacción dinámica...» (I-Císnerman, N., 1.983:182). Y, «el AS debe aceptar para ser aceptado, cumpliendo con los principios básicos de su profesión, siendo honesto, informal, sabiendo escuchar y tener empatía. Estas condiciones son parte del propio ser del ASG. Conociendo que la comunicación proporciona la clave en el proceso de ayuda, debe lograr precisar el significado de las palabras o gestos, examinarlos en su contexto y captar su real significación.» (I-Císnerman, N., 1.983:182). Luego iremos viendo, además, cómo se va conjugando esta caracterización del trabajador social de grupo con el rol y la tarea del mediador. Se sigue ocupando de la comunicación, y particularmente de la participación, cuando habla de la discusión en grupo. Y por último, cuando el autor menciona las causas más frecuentes que obstaculizan la comunicación y verbalización de los miembros (inseguridad, temor al rechazo, incapacidad para pensar con rapidez, temor ante los miembros agresivos o dominantes, dificultades para expresarse, problemas particulares, etc.) alude a la respuesta apropiada que el trabajador social debe dar en tales casos para superarlas. Y esto no es otra cosa que lo que en Mediación se llama Reunión Privada o «*Caucus*»: «frente a estos casos el AS tiene como recurso el poder entrevistar a esos miembros individualmente, con el objeto de indagar las causas y ayudarlos dándoles apoyo emocional y procurando la elaboración de sus problemas» (I-Císnerman, N., 1.983:212). Queda así establecido el puente entre este punto y las alternativas posibles en la dinámica del proceso de Mediación.

Para Pichón Riviere, y desde su particular óptica de la dinámica grupal, la comunicación constituye uno de los vectores, es decir, uno de los fenómenos o fuerzas universales que se dan en todos los grupos y, además, junto con el de aprendizaje son los más importantes. Al referirse al mismo, enfoca el intercambio de mensajes para la realización de la tarea (precisamente en torno a ésta, según el autor, se organiza el grupo). También hace referencia a la existencia de comunicación verbal y no verbal (o metacomunicación) y al circuito conformado por emisor, receptor, canal, mensaje y perturbaciones en la comunicación. Si

bien la caracterización del tema esbozado aquí muy sucintamente, responde a paradigmas precedentes, resulta importante marcar cómo - desde diversos tratamientos para el tema grupal - la comunicación resulta ser insoslayable.

Klaus Anton, en su *«Práctica de la dinámica de grupos»*, también se refiere al tema de la comunicación, a la cual considera el auténtico vehículo del acontecer social y, por lo tanto, uno de los conceptos esenciales de la psicología social y de la dinámica de grupos. También considera la comunicación como un proceso que involucra dos interlocutores, el comunicador (emisor) y el comunicado (receptor), y lo comunicado como contenido y forma de la comunicación y, sobre todo, la relación mutua de interacción o, más específicamente, de feed back (retroacción sobre el comunicador), con lo cual, pone el énfasis en el hecho comunicativo de la reciprocidad. En esta línea, alude a los efectos positivos del feed back: apoyar y estimular los modos de comportamiento positivos, aclarar las relaciones entre las personas, ayudar a comprender al otro, etc. Y propone reglas para el feed back (que serían perfectamente aplicables en Mediación), tales como: el ser descriptivo, lo cual no tiene que ver con valorar o interpretar; concreto, por opuesto a lo general; adecuado a las necesidades de todos los participantes; pedido, por opuesto a impuesto; clara y exactamente formulado, etc. Expresa también que la comunicación no es un proceso simple y lineal, sino de múltiples facetas y muy sensible a las perturbaciones: «La comunicación humana está extraordinariamente sujeta a muchas posibilidades de perturbación, como lo han demostrado Watzlawick, Beavin y Jackson.» (Antón, K., 1.990:85). Algunos posibles factores de perturbación para el proceso de comunicación, son: ambigüedad en las informaciones, perturbaciones técnicas, acometida a la imagen de las personas, transferencias, proyección de sentimientos, estereotipia, etc. Todo esto se revela con especial fuerza en los grupos, que se ven enfrentados a un doble problema de comunicación: «Por una parte el grupo tiene una tarea que cumplir y por otra tiene que mantener firmes las relaciones interhumanas en el grupo. Esto se puede entender como dos planos de problemas que se influyen recíproca y constantemente. Formulado de otro modo, en un grupo coexisten el plano del trabajo y el plano emocional. Las predisposiciones afectivas de los componentes del grupo con respecto al trabajo pueden tener una gran influencia en la amplitud y calidad del rendimiento.» (Antón, K., 1.990:108). Esto remite al planteo del CERENEC (Centro para la Resolución Negociada de Conflictos), sobre lo que denomina los dos niveles a tener en cuenta en Mediación: lo que han dado en llamar el aspecto sustancial, esto es, el contenido de la disputa en sí; y el aspecto

relacional, o sea los vínculos entre los participantes, impulsando el establecimiento o restauración de los mismos. Ambos niveles, por supuesto, deben trabajarse simultánea y armónicamente.

Vemos así que los autores, cada cual desde su peculiar contexto y enfoque, dedican buena dosis de tinta a la comunicación. Lo cual habla de la importancia atribuida a la misma desde ambos ámbitos, TSG y Mediación.

### **5- Aprendizaje, Valor Terapéutico, Participación**

En este capítulo trataremos brevemente sobre el entramado de relaciones e intersecciones entre estos tres aspectos, lo cual resulta de haber ampliado en este capítulo el campo de encuentro inicial, incorporando la terapia al escenario planteado con el TSG y la Mediación. La profunda imbricación de estos aspectos, presentes en alguna medida en los procesos referidos, amerita esta reunión, la cual no implica - obviamente - una fusión de las disciplinas en juego, sino un interjuego de acercamiento, encuentro, enriquecimiento y articulación.

La bibliografía del TS no ha permanecido indiferente al enfoque terapéutico. Una de las primeras autoras que se ocupó del tema, según relata Kísnerman, fue Valentina Maidagán de Ugarte, al señalar que «el trabajo social se realiza con fines curativos a través de la asociación dentro del grupo.» (Kísnerman, N., L983:91). Kísnerman plantea que debe superarse el concepto de terapia como curación o tratamiento, para entenderlo hoy como un cambio de actitudes. Así, en TSG el objetivo puede ser terapéutico o no; pero potencialmente tiene valor terapéutico en tanto que proceso de ayuda en la resolución de problemas. El proceso terapéutico en el grupo tiene etapas para la solución de los conflictos: en un primer momento, consiste en liberar la tensión emocional para la disminución de las conductas defensivas; sigue una etapa de exploración de actitudes para que los miembros admitan la existencia de una serie de elementos que antes no podían valorar; luego la fase de darse cuenta de los reales motivos del conflicto. Este, no obstante, persiste hasta que los elementos esenciales del problema son manifestados y elaborados en un nuevo marco de relaciones; con lo que se logra, en una etapa siguiente, un mejor nivel de relaciones interpersonales. «El grupo ha sido catalizador del conflicto.» (Kísnerman, N., L983:93). Más adelante, el mismo autor se ocupa de la importancia de la participación como ejercicio de libertad y aprendizaje: «El grupo se convierte en medio para el aprendizaje que permite resolver situaciones mediante la adquisición de nuevas pautas de comportamiento.»

(Kisnerman, N., 1.983:62). Ya veremos más adelante cómo se asemejan estas observaciones a las predicadas respecto de la Mediación.

Anton también nos hace un aporte al respecto. Se refiere a las situaciones grupales como estructuradas colectivamente, donde se plantean conflictos que serán ayudados a resolver por el facilitador. El manejo apropiado de estas situaciones impulsa a los participantes a observarse, a modificar comportamientos recíprocos, y llegan a conocerse - a sí mismos y a los demás - en nuevas formas de relaciones. Así se va dando un proceso integrado de aprendizaje donde, además de una asimilación cognoscitiva, se va dando también un cambio de conductas.

Para Pichón Riviere, el aprendizaje es uno de los vectores presentes en todo grupo; inclusive es - con la comunicación - de los principales. Este, en el grupo, implica la capacidad de desarrollar conductas alternativas frente a los mismos obstáculos. Cuando el grupo puede desarrollar conductas diferentes frente a los problemas, está en un momento de aprendizaje. Así, la Mediación - que precisamente se propone un cambio de conductas frente al problema - puede, desde esta perspectiva, concebirse como un proceso orientado hacia el aprendizaje. Volviendo al autor, define al aprendizaje como la apropiación instrumental de la realidad para transformarla, donde «instrumental» significa que no se trata de almacenar pasivamente la realidad, sino que es operar sobre ella. Como en la tarea grupal privilegia los vectores comunicación y aprendizaje sobre los restantes (afiliación/pertenencia, pertinencia, cooperación y tele), un obstáculo en la comunicación implica obstáculos en el aprendizaje, y recíprocamente.

j.

S. Pare, a su vez, se refiere al TSG como un método de educación y un proceso de desarrollo humano. En manos de un responsable comprensivo y hábil - agrega - hasta puede llegar a ser un instrumento de entendimiento entre los hombres. El trabajador social, entre otras cosas, ayuda a los miembros a reconocer que los valores y normas de los demás, aunque diferentes de los propios, deben respetarse. Literalmente, refiriéndose al proceso grupal «...conduce a los seres humanos a comprender el poder creador de las divergencias, a conocerse mejor y a adaptarse más fácilmente unos a otros, el resultado bien vale todos los esfuerzos del AS y de los miembros del grupo.» (Pare, S., 1.985:77) En lo expresado hasta ahora en el capítulo, pero muy especialmente en estas últimas frases, se van poniendo de manifiesto muy claramente los puntos de encuentro fundamentales entre TSG y Mediación, esto es: la búsqueda de entendimiento entre las personas, la aceptación de la diferencia y la divergencia, la adquisición de aprendizajes valiosos para la

convivencia, buscando resolver los problemas en el marco de procesos constructivos signados por la cooperación.

Así, pasando ahora a la Mediación, veamos el punto desde la óptica de Highton y Alvarez: «La Mediación tiene la potencia de transformar a las partes en conflicto y a la sociedad, llevando hacia un mundo en que la vida de la comunidad sea más rica. La premisa del valor transformativo de la Mediación le otorga a este método de resolución de disputas una función originadora de crecimiento moral en las personas y en la población en general. Más allá de satisfacer los intereses y necesidades de las partes individuales en conflicto, o de que éstas arriben a su propia justicia para el caso, la mediación logra que las personas sepan encarar mejor sus problemas y los aprendan a resolver de un modo creativo y pacífico, por lo que, consecuentemente, no sólo cambia la situación particular de las personas mismas. Bajo estos parámetros, la meta de la mediación es la de lograr un mundo mejor. Por ello, el futuro de este modo de resolver controversias es promisorio, no sólo para los concretos particulares en conflicto, sino también para la sociedad toda» (Highton, E. y Alvarez, G., 1995:222).

M. Suárez se refiere a estos temas cuando, por ejemplo, habla de las ventajas de la Mediación: se produce un sensible aumento del protagonismo de las partes, lo que aumenta también su responsabilidad. Seguidamente se produce lo que denomina un deuteraprendizaje: «Al solucionar un conflicto, como subproducto de esto uno puede adquirir la capacidad de solucionar otros futuros conflictos en la misma área en la cual se presentó el anterior, o aun en otras diferentes. Esto ha recibido también el nombre de transferencia del aprendizaje o conocimiento tácito. A veces las partes no son conscientes de este aprendizaje en el momento en que lo adquieren, aunque se ven las consecuencias, a posteriori, cuando enfrentan otro conflicto.» (Suárez, M., 1996:53) Y más adelante, retomando el tema del aprendizaje, refiere: «La Línea Circular Narrativa de Mediación no es sólo un modelo para aplicar, sino una forma de conceptualizar los conflictos en la interacción humana. Por lo tanto, sus aportes permiten instrumentarnos para pensar y abordar de una nueva forma las situaciones conflictivas y las disputas, incrementando el protagonismo de las partes, aun en los casos en los cuales no se aplique el modelo de mediación en todos sus pasos. Considero que desde esta perspectiva es una técnica fundamental para todos los operadores sociales. En la medida en que nosotros mismos estamos usualmente involucrados en conflictos, el conocimiento de este enfoque de mediación nos amplía el panorama para

comprender aquellas situaciones conflictivas y/o de disputas en las cuales nos encontramos tomando parte como disputantes, produciendo en nosotros mismos un aprendizaje tácito o deuteroprendizaje...» (Suárez, M., 1.996:57).

Para finalizar con la misma autora este capítulo, y en relación a los aportes terapéuticos a la Mediación, veamos cómo, al dar la fundamentación teórica del Modelo Narrativo Circular, cita los aportes de la terapia familiar sistémica en primer lugar. En la actualidad, existen vanos tipos de terapia, uno de los cuales está dado por la terapia sistémica. Como comenzó trabajando principalmente con familias, se la asocia a la terapia familiar. Y así como las terapias psicoanalíticas se basan en lo intrapsíquico, las terapias sistémicas se basan en lo interaccional, y en un concepto netamente sistémico: no es necesario cambiar la totalidad del sistema; la introducción de un cambio, por pequeño que sea, produce efectos -si es mantenido- en la totalidad del sistema. De ahí que las contribuciones que estas formas de terapia pueden realizar a la mediación son múltiples, por ejemplo: las ideas sobre la construcción de problemas y el análisis de las soluciones intentadas (de Paul Watzlawick); algunas técnicas de abordaje provenientes de la terapia familiar sistémica, tales como re-formulación, re-encuadre y connotación positiva; técnicas aportadas por la Escuela de Milán, concretamente, las preguntas circulares, etc.

Moore, por su parte, aborda lo terapéutico de la Mediación no de modo expreso sino cuando se ocupa de la figura del mediador y de las técnicas que éste emplea. «Aunque el mediador no es necesariamente un terapeuta, debe estar familiarizado con las técnicas psicológicas para ayudar a las partes a encauzar sus sentimientos» (Moore, C, 1.995:210). Y opina que el mediador que desee ayudar a alcanzar una solución apropiada, deberá, por lo menos, neutralizar o minimizar los efectos de los sentimientos negativos y, si es posible, originar sentimientos positivos entre los participantes. Así, dado que, en general, los conflictos implican sentimientos negativos intensos, las estrategias consisten en las intervenciones del mediador para neutralizar las emociones y sentimientos negativos, y/o para realzar los positivos. Por razones de extensión, no entraremos más en detalle sobre el tema de las intervenciones; pero sí diremos - siempre siguiendo a Moore - que la Mediación puede presentar, en algunos momentos o aspectos, un parecido a la práctica terapéutica. Pero el mediador no intenta cambiar a un litigante a través de un enfoque clínico o de elaboración del caso; sino que, una vez que ha diagnosticado el contenido e intensidad de los sentimientos de las personas, debe elegir las respuestas que utilizará para ayudarlas a encauzarlos productivamente.

Así también, deberá orientarlas a encarar lo más racionalmente posible los temas específicos en disputa. A grandes rasgos, señala dos estrategias principales para esta tarea, a usar según la ocasión y las personas involucradas: una, destinada a descomprimir o ventilar las emociones; y la otra, en el otro extremo, para reprimir los sentimientos. También el mediador debe decidir cuándo y cómo aplicar cada una, considerando la pertinencia de hacerlo en las reuniones privadas (o individuales) o en las conjuntas (o públicas).

Finalmente, Highton y Alvarez también hacen su aporte respecto de la intervención - con sesgo terapéutico - que cabe al mediador. Y dicen: «La mayoría de los problemas que se traen a Mediación están teñidos de intensidad emocional. Un mediador realista debe esperar que algo de emoción, enojo, resentimiento o frustración aparezca. El desafío consiste en aceptar este tipo de manifestaciones y responder a ellas de tal manera que le permita mantener el control de la audiencia y a la vez lograr la descarga catártica. La actitud del mediador puede variar según su personalidad, intensidad de las emociones, y modo de expresión. Hay situaciones donde es válido interrumpir para recordar las reglas básicas de ordenamiento, en momentos de exabrupto, desorden, palabras agresivas y violencias. El objetivo básico que subyace es el de controlar la audiencia permaneciendo imparcial. El mediador no puede permitir que la dirección de la sesión pase a una parte por medio de interrupciones que lleguen a un punto en el cual, con su manera de actuar, está marcando el ritmo del debate. Es importante que el mediador se asegure que los participantes hayan tratado con realismo sus cuestiones, y esto podría incluir el desaliño, el enojo, la frustración y la hostilidad; ignorar o aplastar estos sentimientos podría provocar una audiencia calma, pero también podría «tapaD» diferencias de fondo, lo que iría en desmedro de la resolución. De otra forma, si las partes están muy cargadas, no podrán trabajar productivamente hasta tanto hayan expresado en alguna medida sus sentimientos.» (Highton, C. y Alvarez, G., 1.995:297 y 298). *Ix* cual podría aplicarse también, yendo a un proceso de evolución grupal, a la instancia de conflicto entre sus miembros y a la actuación esperable entonces de su coordinador.

Pero más aún, llegados a este punto, no podemos dejar de hacer alusión a la estrecha relación que guarda la Mediación, y muchos de sus matices y características, con los principios mismos del Trabajo Social. Entre los cuales pueden mencionarse, por ejemplo, la participación emocional controlada, la aceptación, la actitud exenta de juicio, la confidencialidad, etc.



Bien, así hemos analizado hasta el momento los temas del capítulo desde diversos enfoques y ámbitos, con lo que se pretende instaurar la idea de que los aspectos terapéuticos, de aprendizaje y participación son. centrales en. TSG y Mediación. Confluyen desde sus mismos fundamentos en sus objetivos y, además, brindan y promueven estrategias de intervención. Esta perspectiva amplia y articuladora configura un primer acercamiento a la propuesta del presente trabajo, totalmente susceptible de perfeccionamiento, transformación y profundización.

## **6- El Mediador y el Trabajador Social de Grupo**

La extensión de este punto, originalmente, era mucho mayor. Pero para el presente trabajo, ha sido reducido considerablemente; por lo que, a continuación, se transcriben sólo los aspectos más sobresalientes, conforme a los objetivos propuestos. Además, la inclusión de los temas que vamos a tratar - aunque breve - pretende dar cumplimiento a la iniciativa de ilustrar sobre la Mediación en sus aspectos más importantes.

M. Suárez caracteriza claramente la función por excelencia del mediador. Para ello hace referencia a la metáfora del empantanamiento, expresando que las personas involucradas en un conflicto se ha empantanado tanto que ya no puede salir. Entonces, puede que llamen á una grúa para que expertos resuelvan la situación por ellos; así, por ejemplo, los jueces son expertos en tomar decisiones por otros. Esta, en cambio, no es la tarea del mediador. Las partes que lo deseen pueden, por supuesto, acudir a un juez para la resolución de su disputa. Pero no es tarea de los mediadores tomar las decisiones que finalicen con las disputas, sí lo es conducir a las partes para que ellas mismas hagan las maniobras necesarias para desempantanarse y poder volver a elegir la ruta a seguir. Así, claramente surge que la función del mediador es promoverla participación de los involucrados, potenciar su protagonismo para decidir y arribar consensuadamente a una resolución de las dificultades. Como ya lo señalamos, esto marca una clara relación con el principio de actuación profesional del TS (la participación) y con la tarea del ASG, en tanto promotor de la participación de los miembros del grupo.

Highton y Alvarez también tienen mucho para decir sobre este punto. A modo de síntesis, veamos el siguiente párrafo: «El mediador como tercero neutral, actúa con iniciativa suficiente para instar y facilitar la discusión y consiguiente resolución de la disputa, sin indicar cuál debe ser el resultado. Es un sistema formal aunque estructurado, mediante el cual el mediador ayuda a los contendientes

a llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. Justamente el mediador es un intermediario; no es un juez que decide, ni es un abogado que patrocina o aconseja a las partes, ni un terapeuta que las cura. Su función es acercar a las partes.» (Highton, E y Alvarez, G., 1.995:196). El mediador, por lo tanto, debe motivar sin manipular e instar a lograr un acuerdo sin coaccionar. Por último «...modifica las relaciones entre los contendientes, enaltecendo y controlando la comunicación entre ellos, modificando sus percepciones, equilibrando sus fuerzas y debilidades y no proporcionando acuerdos específicos. Si el mediador es eficiente y logra que las partes participen, hace que lleguen a colocarse por un momento en el lugar del otro, y que vean las cosas desde el punto de vista de la contraria, además del propio» (Highton, E. y Alvarez, G., 1.995:197).

Para una visión completa de este punto — el rol del mediador — sería necesario abordar también las cualidades requeridas para su desempeño y las técnicas de aplicación. Pero la inclusión de dichos temas excede las posibilidades del presente trabajo; por lo cual, aún sin ocuparnos de los mismos, procuraremos caracterizar lo más acertadamente posible la figura y el rol del mediador. Siguiendo a Highton y - Alvarez, veamos - por ejemplo - cómo puntualizan los roles del mediador: «... el mediador desempeña varios roles, en los que debe facilitar la discusión; abrir los canales de comunicación; distinguir posiciones de intereses; crear opciones y ser agente de realidad.» (Highton, E. y Alvarez, G., 1.995:237). Y, redondeando acerca del rol: «Por nuestra parte estimamos que el rol es el de conductor del procedimiento...» (Highton, E. y Alvarez, G. 1.995:239). Para terminar, «La base de la mediación consiste en la negociación entre las partes y la tarea del mediador consiste en introducir algunas características especiales para modificar el enfoque basado en la confrontación, que plantea la negociación como un campo de batalla, y orientarla hacia la solución del problema. El mediador ayuda a las partes a comunicarse, y a dialogar, evitando generar o logrando superar malentendidos, establece relaciones de trabajo cooperativo, aclara los problemas y busca que las partes arriben a soluciones aceptables para ambas. Su papel es ayudar a que las partes lleguen a un acuerdo cuyos términos sean aceptables para ellas, aun cuando él mismo esté en desacuerdo, por lo que debe abstenerse de proyectar su propio juicio aunque las partes parezcan - o insistan - en pedírselo. Las partes son las que deben asumir la responsabilidad de sus decisiones y controlar el resultado, con madurez y libertad» (Highton, E. y Alvarez, G., 1.995:239).

Por supuesto, también otros autores se ocupan muy bien del tema, pero traerlos a mención sería redundar. Sí vale dejar expresada una idea sobre la que hay unánime coincidencia desde los diferentes enfoques: la necesidad de formación y preparación del mediador para el ejercicio de su tarea. A modo de síntesis significativa, citemos nuevamente a Highton y Alvarez, al decir: «El mediador no se improvisa. Quien intente conducir un proceso de resolución de conflictos como el de mediación, debe capacitarse para ello. Aún quien tenga condiciones personales, como ser, aptitud para comunicarse, habilidades naturales para la negociación, paciencia, actitud de escucha, disposición para aceptar distintos estilos de vida, u otras muchas, debe capacitarse con la ayuda de entrenadores, a fin de incorporar una variedad de técnicas, destrezas, habilidades e información adquiridas y desarrolladas por quienes tienen experiencia...» (Highton, E. y Alvarez, G., 1.995:219).

Por último, no voy a referirme al rol del trabajador social de grupo, para no aburrir a los lectores. Sí rescataré algunas nociones para completar el enunciado del capítulo, esto es, algunas precisiones de Kísnerman que resulta muy oportuno rescatar. Así, por ejemplo, dice que el trabajador social de grupo no debe aspirar a convertirse en líder sino a promover a los miembros del grupo para que todos lo sean. Define su rol, básicamente, como el de un orientador «... al comprender las necesidades del grupo y de los individuos que lo integran, el ASG debe prestarles ayuda, guiando u orientando el proceso para que el mismo grupo las satisfaga.» (Kísnerman, N., 1.983: 179). Luego refiere que el trabajador social de grupo debe establecer una relación cálida, pero coherente, neutral y firme con los miembros para poder compartir la experiencia de grupo. Además, debe aceptar para ser aceptado y cumplir con los principios de su profesión. Debe ser honesto, informal, saber escuchar y tener empatía (cualquier semejanza con aspectos ya mencionados, NO es pura casualidad). Sabiendo, además, que la comunicación es clave en el proceso de ayuda, debe lograr precisar el significado de las palabras o gestos, examinarlos en su contexto y captar su real significación. Otro punto importante: «... el AS debe trabajar con el ritmo acorde a la capacidad del grupo, sin sugerir ni imponer realizaciones a sus necesidades o a su capacidad, pues el grupo puede no estar dispuesto a aceptarlas, o no haber llegado a la etapa correspondiente del proceso.» (Kísnerman, N., 1.983:183). Es decir que, al igual que el mediador, debe respetar las iniciativas, los tiempos, los ritmos y las decisiones del grupo, y no tentarse a imponer los suyos propios. Finalmente agrega que la actuación del trabajador social de grupo varía según los diferentes grupos y etapas

del proceso, con lo cual se reafirma la noción de respeto a las personas, sus opiniones y sus ciclos y ritmos, como norma fundamental de actuación - al igual que para la Mediación - en tanto que ambos procesos pretenden generar, por sobre todo, protagonismo y participación.

Y cerramos con Paré, quien, recordemos, menciona que el grupo puede servirse del conflicto de una manera positiva. En consecuencia, veamos cuál es la tarea central del trabajador social en el escenario planteado: «aplicándose a resolver los conflictos y asesorando a sus clientes en el descubrimiento de un terreno de mutuo acuerdo, el AS analiza el movimiento del grupo según los distintos tipos de interacción, y según los distintos modos de acuerdos o de arreglos que correspondan a esos tipos de interacción.» (Paré, S., 1.985:59). Así, un tipo de interacción es la oposición, que consiste en que los participantes se convierten en adversarios y luchan uno contra el otro, su expresión es el conflicto. Es decir, la situación que típicamente se presenta en Mediación. «En el conflicto, la actividad de cada uno de los opositores se vuelve contra la del otro y busca derrotarlo.» (Paré, S., 1.985:60) Es decir, lo que en Mediación denominamos la resolución ganar - perder, vista como la única salida al conflicto, cuando en las interacciones que lo moldean está instaurada la dinámica adversarial. A esta altura, decíamos, se hace indispensable la intervención del tercero neutral para lograr comenzar a desescalar el conflicto. Paré deposita esta tarea en el trabajador social, para encontrar una salida posible a la planteada interacción de oposición: es el compromiso, el cual equivale a un acuerdo de partes, y deberá ser instaurado en el proceso que guíe el trabajador social. Con lo cual volvemos a la sustitución de la dinámica de la confrontación por la dinámica de la cooperación como el único camino pacífico de resolución. Y hasta aquí llegamos, casi fundiendo en estos últimos puntos la dinámica de ambos procesos, TSG y Mediación. Seguir trazando similitudes y paralelismos, ya sería sobreabundar.

### **Bibliografía**

- Antón, Klaus: *Práctica de la dinámica de grupos. Ejercicios y técnicas*, Barcelona, Herder, 1.990.
- Diez, Francisco y Tapia, Gachi: *Herramientas para trabajar en mediación*, Buenos Aires, Paidós, 1.999.
- Highton, Elena y Alvarez , Gladys: *Mediación para resolver conflictos*, Buenos Aires, Ad-Hoc SRL, 1.995.
- Kisnerman, Natalio: *Servicio Social de grupos*, Buenos Aires, Humanitas, 1.983.
- Moore, Christopher: *El proceso de mediación*, Buenos Aires, Granica S A, 1.995.
- Paré, Simone: *Grupo y servicio social* Buenos Aires, Humanitas, 1.985.
- Pichón Riviere, Enrique: *El proceso grupal*, Buenos Aires, Nueva visión, 1.975.
- Suárez, Marines; *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Buenos Aires, Paidós, 1.996.
- CERENEC (Centro para la Resolución Negociada de Conflictos): *Carpeta institucional*, Buenos Aires, 1.996.