

Mediación familiar, responsabilidad y poder

Ignacio Bolaños Cartujo

Este texto está extraído del libro Bolaños (2008): *Hijos alineados y padres alienados. Mediación Familiar en rupturas conflictivas*. Ed. Reus, Madrid.

Mucho se ha hablado de las influencias del sistema legal en el familiar cuando ambos entran en contacto, pero muy poco de las influencias entre familia y sistema mediador. Desde una perspectiva relacional, no podemos obviar que cuando dos sistemas inician una interacción es posible pensar en mutuos procesos de adaptación y en pautas de negociación que, incluso cuando las aparentes diferencias de poder son claras, pueden provocar cambios identificables en ambos.

Cuando una familia, en el seno de la cual existe un conflicto, acude al sistema judicial en busca de soluciones legales para diferencias personales, puede producirse, de manera paradójica, un fenómeno de pérdida de poder que podemos denominar *alienación familiar*. Algo parecido puede ocurrir cuando el contacto se establece con la mediación si el mediador no es consciente de que su poder también puede alienar a la familia. Este concepto podría hacer referencia a un proceso relativo de involución caracterizado por al menos dos aspectos esenciales:

- Delegación del poder para tomar decisiones.
- Pérdida de responsabilidad.

El proceso de delegación de poder implica que, desde los diferentes roles jerárquicos de la familia, se produce un traspaso de la capacidad para tomar decisiones hacia una instancia externa, teóricamente más capaz, como es la judicial o como se espera que sea la mediadora. En el caso de la Justicia, la demanda supone una presunción de incapacidad basada en el mensaje: "no podemos decidir", ante la cual la respuesta del sistema legal supone una

aceptación de dicha presunta incapacidad tras el mensaje: "no importa, para eso está la Justicia". El beneplácito incondicional a esta propuesta supone, por tanto, una definición mutua del papel que ambos sistemas pueden jugar a partir de ese momento. En el caso de la mediación la demanda es muchas veces la misma. Aunque la respuesta no es la misma que la legal, en algunos casos puede aumentar la sensación de impotencia cuando únicamente se basa en el mensaje: "lo que tenéis que hacer es decidir".

El proceso anteriormente descrito implica para los miembros de la familia una pérdida de responsabilidad no solo ante las decisiones a tomar sino también ante los resultados de las mismas. Esta responsabilidad se traduce en culpa no aceptada cuando las resoluciones no parecen adecuadas, en culpa que inevitablemente se vuelca sobre la instancia que ha asumido el riesgo de decidir o de no hacerlo. Así ocurre en muchas rupturas de pareja conflictivas en las que los padres han depositado en el juzgado la capacidad para definir algunos aspectos relevantes del futuro de sus hijos y de sus relaciones con ellos. Es fácil observar cómo el fracaso de los intentos de solución adoptados por el juez es achacado únicamente a éste, mientras los padres en conflicto pueden continuar incansablemente exigiendo nuevas resoluciones insatisfactorias en progresivos ciclos de pérdida de responsabilidad que tienden a cronificarse. Algo similar puede ocurrir en algunas mediaciones en las que la propuesta de no-decisión por parte del mediador unida a la recomendación de decidir hacia las partes provoca una sensación de falta de ayuda en la medida en que precisamente eso es lo que creen que no pueden hacer y por lo que han acudido a una instancia externa.

La actuación del mediador desde la consciencia de su responsabilidad y su poder supone revisar algunos de los conceptos metodológicos clásicos de la mediación y adaptarlos a una visión que promueva el traspaso de ese poder y esa responsabilidad hacia las partes desde una perspectiva que implique un espacio intermedio en el que ambas instancias puedan ser compartidas por el propio mediador y las partes, constituyéndose en protagonistas reales del territorio de la mediación.

La responsabilidad del mediador. Cuando, después de haber conectado con

el sistema judicial, una familia acude a mediación, el proceso debe contemplar la existencia del fenómeno descrito (alienación familiar) con sus dos características esenciales, en la medida en que el nuevo contexto requerirá una recuperación suficiente del poder familiar para tomar decisiones y de la responsabilidad sobre las mismas.

Parta facilitar este cambio, el mediador simplemente ofrece el contexto adecuado para que las reacciones positivas puedan producirse. Es un catalizador que provoca la consideración de realidades alternativas, con la difícil habilidad de permitir que éstas surjan de las propias personas implicadas en el conflicto, como respuestas comunes a todas las necesidades e intereses de cada una de ellas. Por tanto, una parte esencial de la responsabilidad del mediador consiste en favorecer que las partes en conflicto asuman su propia responsabilidad.

El poder del mediador. El conocimiento del proceso como herramienta y las técnicas como elementos que facilitan que el proceso avance, forman parte de la identidad del mediador como tal y le confieren poder ante las partes en la medida en que se trata de instrumentos que ellos aparentemente no poseen. Consciente de esta situación, el mediador debe reformular su actuación en términos de ayuda para que ellos ejerzan su poder, colocándose deliberadamente en una posición inferior a las partes y su propio bagaje podrían situarle.

En este sentido, Deutsch (1973) sintetiza esta actitud del mediador describiendo una serie de funciones que le caracterizan y poniendo el foco en la dimensión de ayuda para que las partes avancen en un proceso que él propone y ellos aceptan. Estas funciones serían las siguientes:

- Ayudar a identificar y cotejar los temas en conflicto.
- Ayudar a remover los bloqueos y distorsiones en los procesos de comunicación para facilitar el mutuo entendimiento.
- Ayudar a establecer normas de interacción racional, como el respeto mutuo, la comunicación abierta o el uso de la persuasión en vez de la coacción.
- Ayudar a determinar qué tipos de soluciones son posibles y realizar sugerencias

sobre ellas.

- Promocionar adecuadas circunstancias y condiciones para confrontar los temas.
- Ayudar en la negociación y en la construcción de un acuerdo viable y aceptable para las partes.

En resumen, ayudar a que ellos hagan o promover que ellos decidan, pero nunca hacer o decidir.

Ejerciendo el poder desde la responsabilidad. Cómo hacer que ellos hagan supone, como hemos visto, no sólo una actitud sino también una estrategia. El empleo de las técnicas al servicio del poder de los otros es una de las habilidades más interesantes de un mediador.

Autores clásicos y relevantes, como Kessler (1978) y Folberg y Taylor (1984), ofrecieron unas de las primeras y más completas definiciones sobre la función del mediador a lo largo del proceso. Describimos a continuación los elementos más importantes de dicha definición:

- En los primeros momentos de la mediación, el mediador se encarga de fijar el tono emocional del proceso, aclara cuales son las expectativas y el concepto de mediación que tienen las partes (a veces buscan una terapia, una reconciliación, un aliado o un método más barato de conseguir sus objetivos).
- A continuación explica las metas y los propósitos del proceso, así como su propio papel, poniendo especial énfasis en su imparcialidad, en la confidencialidad de los contenidos y en la voluntariedad de participación.
- El mediador refuerza la competencia y responsabilidad de las partes y propone que la meta es construir un camino donde el foco estará centrado en el futuro y no en el pasado.
- Posteriormente recoge datos sobre la motivación de los participantes para la

mediación, su estado emocional actual y sus estilos de interacción y comunicación.

- Valora los antecedentes inmediatos y los eventos precipitantes del conflicto atendiendo a la historia del conflicto, y permitiendo que se compartan las visiones de los temas así como el intercambio de información individualizada sobre los mismos. El mediador permite "airear" los agravios dentro de un límite razonable. En estos momentos la mayor parte de las interacciones son entre el mediador y cada uno de los participantes.
- Balancea la comunicación, impidiendo que cada parte hable demasiado tiempo seguido y redefine las posturas de forma positiva, focalizando en las necesidades de todos. Su actitud es de escucha empática que legitime todos los sentimientos.
- Separa las dimensiones intra e interpersonales del conflicto proporcionando a los participantes un lugar seguro para dejar a parte sus defensas personales y sacar a flote los temas encubiertos. Evita términos demasiado legales, permitiendo a las partes utilizar su propio lenguaje. El mediador ha dejado claro que no tomará decisiones, pero será responsable del control del proceso
- Con la información obtenida elabora conceptos constructivos y utilizables. Para ello debe conectar elementos dispersos de información en bloques comprensivos de disputas y acuerdos.
- Cuando se han definido los temas conflictivos, el mediador enfatiza las áreas de acuerdo preexistentes. Asume una función educativa, promoviendo conductas cooperativas y ofreciendo información sobre posibles alternativas.
- Facilita la búsqueda de acuerdos en temas sencillos, pidiendo a las partes planes para conseguir los objetivos fijados.

- Promueve la identificación y delimitación de las alternativas que aparecen como más viables, determinando en qué medida ofrecen componentes aceptables para las partes. Con ello centra la discusión en los temas y alternativas, expandiendo las áreas de acuerdo y reduciendo las áreas de conflicto. Atiende a las imágenes rígidas y a los sentimientos ocultos.

- El cliente debe sentir que el mediador entiende los aspectos críticos y la dinámica de las relaciones familiares. Para ello es posible realizar entrevistas por separado cuando el conflicto es muy elevado, aunque siempre con la intención de facilitar la continuidad del trabajo conjunto.

- En estos momentos, el mediador puede orientar sobre algunas **metas específicas** del proceso de ruptura cuyo desbloqueo facilita el proceso de mediación:
 - a) Así puede promover un conocimiento personal sobre conflictos internos o encubiertos que influyen en el proceso, favoreciendo si es necesario un consenso cognitivo sobre un determinado punto.

 - b) También es posible reducir el efecto de ciertas frustraciones afectivas o respuestas emocionales, así como de conductas que interfieren en la solución del conflicto.

 - c) El proceso se impulsa si se limitan o detienen actitudes autoritarias e intimidaciones verbales y se crea una estructura de poder más igualitaria entre los participantes durante las sesiones.

- El mediador ayuda a los participantes a evitar el regateo posicional y a utilizar un estilo negociador más blando buscando qué opción es la que mejor responde a las necesidades de todos. En estos momentos los participantes pueden

comunicarse entre ellos más que con el mediador.

- El mediador facilita la toma de decisiones. Actúa como agente de realidad.
- Por último, el mediador refuerza la conducta cooperativa y el progreso realizado. Ahora la discusión se centra sobre las áreas de entendimiento, verbalizando el compromiso con los acuerdos conseguidos.
- Escribe o facilita la escritura de los acuerdos. Da copia a las partes y abogados, y deja abierta la posibilidad de revisarlos y discutirlos de nuevo si ello fuera necesario.
- Si no hay acuerdo, el mediador refuerza los esfuerzos que se han llevado a cabo y ofrece la posibilidad de retomar el diálogo en otro momento en que éste resulte más viable.

Compartiendo responsabilidad y poder. Como vemos, la tarea del mediador se centra en impulsar un proceso y en remover los obstáculos que impiden su avance, en ofrecer un camino por el que las partes avancen en la resolución de su conflicto. Pero se trata de un camino compartido. El mediador es alguien que camina junto a la familia durante una parte del proceso. No es alguien que simplemente interviene desde fuera. Aunque los modelos tradicionales de mediación identifican la responsabilidad del proceso como sinónimo de no tener ningún tipo de influencia en los acuerdos, podemos entender que el resultado final, los contenidos definitivos que pacta la familia, están contruidos en relación con ese mediador que, indudablemente, tiene su propia participación en lo que se decide. Esta participación debe ser entendida en términos de co-construcción y no de persuasión o manipulación.

Además de las habilidades descritas, es importante enfatizar en la actitud sensible y respetuosa del mediador hacia el momento conflictivo con el que trabaja

y hacia el estilo de negociación propio de la familia. En este sentido, el mediador propone un método que reconoce e incluye las pautas familiares, permite las transacciones relevantes para los protagonistas, incluso las que no tienen relevancia legal. Al mismo tiempo, el mediador reconoce la necesidad de un tiempo y un lugar para las transiciones familiares. Es esta mutua interdependencia la que favorece un éxito de la mediación entendido como la consecución de los acuerdos necesarios para avanzar al menos un paso en el conflicto planteado.

Traspasando poder y responsabilidad. Para desarrollar estos niveles de actuación, el mediador puede apoyarse en algunas técnicas que eviten las interferencias que el conflicto puede suponer cuando las partes intentan asumir su responsabilidad y recuperar el poder:

- Saposnek (1983) sugiere la necesidad de una *evitación inicial del conflicto*. Muchas familias están acostumbradas a una dinámica de disputa que a veces ha durado años. Cuando llegan a mediación tienden a poner en marcha la misma manera de interaccionar, de forma que, si el mediador no lo evita, al final del primer encuentro pueden sentir que éste ha sido más de lo mismo, que la otra parte se ha comportado como siempre y, por tanto, que las posibilidades de solución siguen siendo escasas. El objetivo es conseguir que todos identifiquen el espacio de la mediación como un lugar en el que pueden ocurrir cosas diferentes, donde uno y otro pueden poner en marcha actitudes más positivas.
- El mediador debe desarrollar aquí la habilidad para la *detección previa de la elevación de la tensión asociada a los conflictos*, intentando que estos se identifiquen, se nombren, pero sin entrar en ellos, sin profundizar hasta que el terreno no esté preparado. A veces las prisas de las partes y del mediador por entrar enseguida a fondo en los temas pueden conducir directamente al fracaso, pero en último término son ellos los que deciden entrar en uno u otro tema conociendo las consecuencias.
- El mediador se ofrece como *informador*, adaptando el contenido de su

experiencia al momento que cada uno de los participantes está viviendo. Intenta normalizar sentimientos y plantea una visión de proceso, en la que el factor tiempo adquiere una relevancia vital. Habla de fases, de momentos en los que ocurren cosas diferentes y ayuda a situar a las partes en un camino con múltiples vías que deben ir eligiendo.

- El *reencuadre*, es una técnica especialmente útil en los momentos iniciales para modificar las tendencias confrontativas y convertirlas en cooperativas. Reencuadrar significa "cambiar el propio marco conceptual o emocional, en el cual se experimenta una situación, y situarla dentro de otra estructura, que aborde los -hechos- correspondientes a la misma situación concreta igualmente bien o incluso mejor, cambiando así por completo el sentido de los mismos" (Watzlawick y col., 1976). Connotar positivamente es una forma de reencuadrar. Cuando las personas vienen preparadas para la confrontación y la descalificación, pueden encontrarse sorprendidas y, por tanto, sensibilizadas hacia este nuevo contexto si el mediador es capaz de reconocer algunos de los muchos aspectos positivos que seguramente poseen. No se trata tanto de resaltar los valores individuales de cada uno (lo cual podría comprometer nuestra neutralidad) como identificar elementos comunes que pueden señalarse. En general persiguen recuperar una parte de la realidad que ha quedado en segundo plano. El objetivo es crear un tono emocional menos agresivo al mismo tiempo que resaltar sus propias capacidades. Los efectos del reencuadre precisan una asunción por las partes de los nuevos significados propuestos. Cuando ese proceso no se produce su utilidad puede ser relativa.

Haciendo que los otros hagan y asuman las consecuencias de lo que hacen. En su rol de facilitador, algunos lo han llamado catalizador, el mediador promueve que las partes recuperen la capacidad para llevar a cabo aquello que saben hacer y que seguramente han hecho a lo largo de su historia. El mediador es consciente que su función es ayudar a evitar los obstáculos que impiden a una familia comunicarse, negociar y decidir los temas que forman parte de su propia vida familiar. Desde esta óptica, el mediador no necesariamente "enseña" a las

partes métodos teóricamente eficaces de comunicación, negociación o toma de decisiones. El mediador simplemente (aunque ello supone una mayor complejidad de pensamiento y actuación) facilita que ellos utilicen su propio método. A continuación se describen algunas estrategias útiles para conseguir este importantísimo objetivo.

A. Facilitación de la comunicación. Para negociar y decidir son imprescindibles unos mínimos niveles de comunicación. Pero en muchas ocasiones la comunicación es ineficaz debido a conflictos previos no resueltos, a estilos disfuncionales, a comunicaciones tácticas o a la propia situación conflictiva (Milne, 1988). En este caso, el mediador tiene como objetivo facilitar una comunicación lo más eficaz posible, que permita un diálogo suficiente sobre los temas en conflicto y su resolución.

Se suele decir que el mediador "maneja" la comunicación. Para ello se apoya en ciertas pautas que no deben imponerse tajantemente sino más bien ir utilizándose en la medida en que son necesarias. Son las llamadas *reglas de comunicación*. Así, es posible plantear desde el inicio la recomendación de que cuando uno habla el otro escuche y que no deben interrumpirse. Esta norma, aparentemente obvia, podría ser innecesaria con personas de escasa interacción verbal o incluso podría provocar alguna susceptibilidad en familias con un adecuado nivel de comunicación. Por este motivo somos partidarios de no convertir la mediación en un proceso excesivamente normativo que no respete, al menos inicialmente, el propio estilo de cada participante. Otra regla es la denominada *comunicación en uve*, en la que el mediador pide a las partes que en determinados momentos no hablen entre sí y lo hagan únicamente con él. Con ello se pretende evitar discusiones que no son útiles en algunas fases del proceso y la aparición de escaladas en algunas interacciones.

También es adecuado *balancear la comunicación*. Cuando un participante habla demasiado suele ocurrir que el otro deje de escuchar y se dedique a pensar en cómo le contestará. Para evitarlo, el mediador puede interrumpir al primero intentando clarificar lo que dice o pidiendo la visión del segundo sobre el mismo tema, de modo que la palabra vaya pasando de uno a otro alternativamente.

Mediante una actitud de *escucha activa*, importantísima en todo proceso de mediación, el mediador adopta una disposición que facilita a las personas el hablar de los temas en conflicto de una manera en la que se asegura al que habla que ha sido escuchado. Además permite comprobar que se ha entendido lo que se ha dicho, se legitiman las emociones y se facilita la exploración de los sentimientos (Moore, 1995). Una variedad de escucha activa es la *escucha reflectante* (Saposnek, 1983). El objetivo es acceder a los sentimientos ocultos tras las palabras para extraer la carga emocional que aportan al conflicto y poder abordarlo con una mayor claridad comunicacional. Resulta especialmente útil en la reformación de algunas acusaciones.

En ocasiones es la propia carga emocional asociada al conflicto lo que impide una comunicación adecuada. El mediador puede utilizar algunas estrategias que neutralizan este efecto. Así, ante fuertes descargas emocionales hacia la otra parte, el mediador permite el *desahogo* pero redirigiéndolo hacia sí mismo, intentando así reducir la posibilidad de una escalada (Saposnek, 1983). En otros casos el deseo de venganza de las partes puede constituirse en un obstáculo insalvable para la mediación si no se aborda convenientemente. El mediador puede promover *actitudes de perdón* (Cloke, 1993) que desbloqueen la capacidad comunicadora. Esta estrategia precisa de los siguientes pasos: que el deseo de venganza sea expresado; reconocer el sufrimiento en que se motiva; escuchar a la otra parte sus percepciones sobre lo que ha ocurrido; definir una mutualidad aceptable que lleve a una versión integrada de las historias; reconocer lo que tienen en común; hablar de lo que cada uno necesita para poder continuar; pedir disculpas por lo que ocurrió. A veces puede ser útil el empleo de algún ritual.

Otras interacciones conflictivas que dificultan una comunicación eficaz son las que ocurren en familias donde el conflicto puede llegar a ser tan intenso que, inevitablemente, cada vez que se produce una discusión se desencadena una brusca escalada de violencia verbal. Ambas partes pueden sentirse avergonzadas por lo que ocurre, al mismo tiempo que incapaces de controlar sus reacciones. Para estas situaciones Saposnek (1983) propone que el mediador adopte una estrategia sucesiva en la que intenta controlar la comunicación progresivamente

mediante intervenciones cada vez más potentes:

- a) El mediador puede *bloquear* una escalada interrumpiendo la discusión y convirtiendo el diálogo en un monólogo propio donde no importa tanto el contenido como el tono tranquilizador y el efecto refrigerante sobre el conflicto.
- b) Si esto no es suficiente puede *exigir* a los participantes que detengan sus ataques verbales. Esto tiene un mayor énfasis si se hace levantándose y hablando desde esa posición o incluso interponiéndose físicamente entre ellos impidiendo su visualización. También puede ser eficaz cualquier otra conducta inesperada que bloquee la situación.
- c) Si la escalada continúa puede levantarse y comunicar su desinterés por la conversación y hacer ademán de salir.
- d) Si esto no funciona, salir y esperar fuera unos minutos. Es posible combinar este movimiento con alguna afirmación provocativa o paradójica.

Los encuentros privados (*caucus*) con cada una de las partes están especialmente indicados en este tipo de situaciones. Sirven para tranquilizar y refrigerar las emociones. En general se recomienda que duren poco tiempo y que éste sea similar para las dos partes.

B. Facilitación de la negociación. Como ya hemos señalado, cada familia posee su propio estilo de negociación que, debido al conflicto actual, puede no resultar eficaz para tomar las decisiones necesarias. El mediador intenta desactivar los obstáculos que lo impiden prestando atención a interacciones bloqueadoras y ofreciendo pautas de avance a través del conflicto.

De nuevo Saposnek (1983) nos ofrece algunas estrategias útiles para lograr este objetivo:

- Este autor propone al mediador como un *transformador de acusaciones en peticiones*. Una acusación basada en el pasado se puede reconvertir en un deseo para el futuro, lo que disminuye el riesgo de una contraacusación de la otra parte.
- Cuando el diálogo sobre un tema provoca intensas contiendas se puede plantear dejarlo provisionalmente y pasar a otro (preferentemente relacionado de

forma tangencial con él) que no genere tanta disputa o incluso que tenga una fácil solución.

- Otra opción sería *reconducir el tema* buscando elementos positivos en el pasado o en el futuro, o incluso en otro tema, que puedan permitir abordar el conflicto de otra manera. Lo inesperado del movimiento produce desorientación y permite al mediador un mayor margen de maniobra para controlar las reacciones.
- Por último, el mediador puede intentar evitar comentarios de una parte hacia la otra que puedan producir daños irreparables en el proceso. Pero a veces son inevitables. Entonces es posible *desviar el efecto* en forma de clasificación o racionalización que ayude a la parte atacada a interpretar el comentario, provocando que el primero suavice su afirmación, que el segundo no contraataque y que ambos queden en una situación legítima.

A veces la negociación se bloquea, produciendo un *impasse* o un punto muerto, cuando las partes se cierran en argumentos que conciernen a los méritos de sus respectivas posiciones, y tienden a entrar en regateos en los que ninguno está dispuesto a ceder. El mediador puede llevar a cabo alguna de las siguientes acciones (Salius y Dixon, 1988):

- Redefinir el problema y presionar sobre la idea de que existen más de dos alternativas.
- Aumentar la duración de la sesión.
- Terminar la sesión y concertar una más para continuar la discusión.
- Realizar una pausa.
- Utilizar el humor sugiriendo alternativas imposibles o describiendo el punto muerto en términos divertidos.
- Probar una alternativa durante un breve periodo de tiempo.

Todos estos movimientos pretenden desviar el foco del punto de bloqueo para retomarlo posteriormente en condiciones más positivas de negociación.

C. Facilitación de la toma de decisiones. Elegir la decisión más adecuada no es fácil, sobre todo cuando las negociaciones han sido duras y las partes dan muestras de cansancio por el esfuerzo realizado. El mediador puede facilitar el éxito de este momento desarrollando algunas estrategias que provocan la decisión (Taylor, 1988):

- Actuando como agente de realidad ayuda a los participantes a desarrollar criterios objetivos para las decisiones. Así, calcular el promedio de dos tasaciones diferentes puede ser una forma de lograr una decisión, en vez de discutir sobre cual de las dos es más exacta.
- Mantener el equilibrio comunicacional entre los participantes.
- Subrayar las objeciones y reconocer el derecho a tenerlas, al mismo tiempo que preguntar sobre las peores consecuencias que podrían ocurrir.
- En ocasiones es necesaria una confrontación directa con el mediador para activar decisiones. Este puede percibir el obstáculo que las impide y ofrecer su punto de vista sobre las resistencias.
- Otra forma de motivar una decisión es retirar el poder de elegir a un participante resistente. El mediador puede pretender denegar el acceso a una decisión declarando un punto muerto o sugiriendo que el asunto debe ser decidido por un juez, porque los participantes no pueden hacerlo.
- Utilizar una intervención paradójica que normalice el derecho de los participantes a bloquear la toma de decisiones, proporcionando una razón para la indecisión (-No puedes intentar realizar una elección acertada en este momento. Debes esperar hasta estar seguro, y continuar como lo estas haciendo normalmente hasta entonces). La paradoja legitima el derecho a la ambivalencia y proporciona el control para cambiar.

Moore (1995) propone que la forma en que el mediador maneja todo el proceso impulsa casi inevitablemente hacia la toma de decisiones y la consecución de los acuerdos. Según este autor se trata, por tanto, de asumir planteamientos globales de resolución de problemas más que focalizar en técnicas concretas. Para ello describe tres posibles métodos:

- *Método de influencia hacia el acuerdo.* El mediador puede utilizar su capacidad de poder sobre el proceso y su influencia en él y en las partes para manejar algunos elementos de forma que se canalicen las interacciones hacia el acuerdo. Esta estrategia es el resultado de administrar globalmente el proceso de negociación, el ambiente físico, el tiempo de las negociaciones, la comunicación entre las partes, el intercambio de información entre ellas, sus hábitos relacionales, las dudas y las consecuencias involuntarias, al mismo tiempo que la influencia de terceros como son sus colaboradores, los expertos o la autoridad.
- *Método de los avances paulatinos hacia el acuerdo.* Se trata de dividir un tema en subcuestiones que permitan un abordaje más sencillo y una resolución secuencial. Dividir el problema en fragmentos más pequeños puede ayudar a encontrar una solución global.
- *Resolución sobre la base del acuerdo en principio.* A diferencia de la anterior, el objetivo es la búsqueda de una fórmula o principio general que permitirá alcanzar el acuerdo final.

D. Facilitación del equilibrio de poder. Equilibrar el poder entre las partes a la hora de tomar las decisiones es garantizar unos acuerdos probablemente más justos. La dinámica de conflicto suele implicar estrategias para conseguir una posición más ventajosa. A veces es la propia relación la que se ha convertido en una interacción de lucha por el poder. La comunicación, la negociación y la toma de decisiones pueden verse seriamente dañadas por este proceso.

Haynes (1988) propone algunas estrategias que el mediador puede utilizar para manejar este tipo de situaciones:

- *Asignar tareas de recogida de información.* Para contrarrestar situaciones en las que una parte intenta persuadir a la otra de cambiar una posición aportando información adicional sobre el tema. El objetivo es ayudar a que todos desarrollen sus recursos. Plantearlo como ayuda al más débil podría comprometer seriamente la imparcialidad del mediador.
- *Desviar el efecto de un referente.* En ocasiones, durante la negociación se utiliza

la influencia de referentes para conseguir poder. Se puede desviar este efecto pidiendo hablar desde el "yo".

- *Aprovechar la experiencia para procesar conjuntamente un tema.* Cuando una parte alude a su superior conocimiento o habilidad para decidir sobre un tema debido a su experiencia o incluso a legitimidades asentadas en conceptos tradicionales o derechos asignados a un determinado rol ("soy el cabeza de familia") es posible reconocerlo como un valor importante para tener en cuenta en el abordaje conjunto.
- *Provocar el conflicto de una manera controlada en la sesión.* Cuando una parte acepta una posición por disconformidad con el poder establecido, por miedo a la otra parte o por evitación del conflicto.
- *Neutralizar amenazas.* Preguntar a quien hace la amenaza sobre qué puede hacer de positivo si se cumple lo que desea. Al mismo tiempo, remover su necesidad, buscando la emoción subyacente. En algunos casos basta con demostrar que la amenaza no tiene porqué ser real.
- *Identificación estratégica con la persona atacada.* Una parte conoce los puntos débiles de la otra y es capaz de predecir la conducta del otro cuando éstos puntos han sido pulsados. El mediador puede pedir a la persona descalificada que describa cómo se siente, y a la persona atacante permiso para interrumpirla en caso de repetición.

A diferencia de un posible objetivo terapéutico, en mediación no se pretende conseguir un cambio duradero en la relación de poder entre las partes. Es por ello que se habla de *manejo* del poder, pues lo único que interesa es *moldear* esa relación durante el proceso para que sean posibles los acuerdos y para que estos sean lo más equitativos posibles.

Conclusión. Una parte importante de la responsabilidad del mediador radica en su capacidad para reconocer el poder que le otorga su conocimiento sobre las técnicas y el proceso; al mismo tiempo que el que le atribuyen las partes. Hacer oídos sordos a los efectos de estas atribuciones puede suponer maniobras de manipulación

más o menos conscientes amparadas en una teórica neutralidad.

A su vez, las dinámicas conflictivas familiares suelen implicar inevitables pérdidas de poder y responsabilidad que se agudizan cuando los conflictos entran en contacto con los sistemas judiciales. En este caso, la responsabilidad del mediador consiste en ejercer su poder en el sentido de ofrecer a la familia la posibilidad de retomar sus propias capacidades.

Hemos dicho que la mediación no es un proceso mágico en la medida en que es indispensable reconocer que una parte importante del proceso que se ha descrito supone un camino compartido en el que el poder y la responsabilidad del mediador y de las partes unen sus esfuerzos en beneficio de los auténticos protagonistas del futuro acuerdo. Para conseguirlo es necesaria una visión humilde de la mediación que, como hemos visto, no es incompatible con una visión responsable de la misma.

REFERENCIAS

- CLOKE, K. (1993): "Revenge, forgiveness and the magic of mediation", *Mediation Quarterly*, 11(1), 67-78.
- DEUTSCH, M. (1973): *The resolution of conflict*, New Haven, Yale University Press.
- FOLBERG, J. y TAYLOR, A. (1984): *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*, México DF, Limusa, 1992.
- HAYNES, J., (1988): "Power balancing", en Folberg y Milne, *Divorce Mediation: Theory and Practice*, The Guilford Press, New York.
- KESSLER, S. (1978): *Creative conflict resolution: Mediation*, Atlanta, National Institute for Professional Training.
- MILNE, A.(1988): "The nature of divorce disputes", en FOLBERG, J. y MILNE, A., *Divorce mediation*, New York, The Guilford Press.
- MOORE, C.W. (1986): *El proceso de mediación*,. Barcelona, Granica, 1995.
- MOORE, C.W. (1987): "The caucus: private meeting that promote settlement", *Mediation Quarterly*, 16.
- SALIUS, A.J. y DIXON, S. (1988). "Mediation of child-custody and visitation disputes in a court setting", en FOLBERG, J. y MILNE, A., *Divorce Mediation*.

Theory and Practice, New York, The Guilford Press.

SAPOSNEK, D.T.(1983): *Mediating child custody disputes*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

SAPOSNEK, D.T. (1993): "The art of family mediation", *Mediation Quarterly*, 11(1), 5-12.

TAYLOR, A. (1988): "A general theory of divorce mediation", en FOLBERG, J. y MILNE, A. (Eds.): *Divorce Mediation: Theory and Practice*, New York, The Guilford Press.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J. B. y JACKSON, D.D. (1967): *Teoría de la comunicación humana*, Barcelona, Herder, 1987.