



**CLINICA ESPECIALIZADA EN NEGOCIACIÓN Y
MEDIACIÓN**

**Herramientas del
negociador y del mediador**

Profesora María Nora González Jaraquemada



Bibliografía de la sesión

**Diez, Francisco, Tapia, Gachi. “Herramientas para Trabajar en Mediación”.
Editorial Paidós. Año 1999.**

**.Folger, Joseph P., Jones, Tricia. “ Nuevas Direcciones en Mediación. Investigación y
Perspectivas Comunicacionales”. Editorial Paidós. Año 1997.**

**.Gottheil, Julio y Griffin, Adriana. “ Mediación: una Transformación en la Cultura”.
Editorial Pisos, año 1996. Especialmente, capítulo 7.**

. Haynes. “ Fundamentos de la Mediación Familiar.

**.Ortemberg, Osvaldo. “Mediación Familiar. Aspectos Jurídicos y Prácticos”.
Editorial Biblos. Año 1996.**

.

Propósito de la intervención en Negociación/ Mediación:

Acercar e integrar percepciones de las partes sobre el conflicto para redefinirlo, obtener acuerdos satisfactorios y perdurables y establecer canales de comunicación eficientes

**Conflicto
Derivación al
Mediador**

Propósito de la intervención: Acercar e integrar percepciones de las partes sobre el conflicto



Perspectiva de la requirente

Propósito de la intervención: Acercar e integrar percepciones de las partes sobre el conflicto

Perspectiva del (a) requerido (a)



Propósito de la intervención: Acercar e integrar percepciones de las partes sobre el conflicto



Tareas críticas del Negociador/ Mediador

- Generar contacto con las partes
- Recolectar información
- Organizar la negociación / mediación
- Facilitar y dirigir el diálogo entre las partes
- Crear clima
- Abrir canales de comunicación
- “Traducir” y transmitir la información
- Indagar intereses
- Apoyar proceso de creación de opciones
- Apoyar uso de criterios de realidad de las partes y someterlos a prueba



Herramientas y técnicas del Negociador y del Mediador



Aportes de cada Modelo

- **Escuela de Harvard:** Método de Negociación, Rol el Mediador; centrarse en intereses, separar el problema de las personas; criterios objetivos
- **Modelo Transformador:** Conceptos de empoderamiento, legitimación relacional, reformulación del problema
- **Modelo Circular Narrativo:** Construcción de problemas (Watzlawick); connotación positiva, contextualización y reencuadre (MRI); preguntas circulares(Escuela de Milán); Teoría de Sistemas

Herramientas de la “Caja” del Negociador/ Mediador

Contextuales:	confianza, espacio- ambiente, roles, reglas de comportamiento. El discurso
Lenguaje:	Narrativo – interrogativo- Afirmativo
Legitimación:	Sustancial y Relacional. agente de la realidad, criterios objetivos Circularidad, Reencuadres ; Re-significar narrativas, historias, hechos
Procedimiento:	sesiones, principios, fases del proceso- “ciclos” o “momentos claves”

Algunas Tácticas que utiliza el Mediador

■ REFLEXIVAS

- orientación hacia la disputa y a crear bases de su actividad: crea clima y buena imagen; lenguaje al alcance de las partes, ubicación espacial; mantener discusión focalizada en la controversia, dar espacio para expresar emociones etc.

■ SUSTANTIVAS

- referidas a cuestiones de fondo de la disputa: tratar de modificar expectativas; sacar a las partes de las posiciones; permitir que las partes no vean afectada su imagen, a pesar de estar haciendo concesiones.

■ CONTEXTUALES

- facilitación del proceso de resolución de la disputa. crear clima, alivianar tensiones, contener emociones, mostrar atención, etc.

Creación de contexto y Confianza

- **Conflicto tiene a la base disfunciones en la comunicación: contextos, significados, relaciones. Percepciones sobre los hechos**
- **Eje central del proceso de negociación y/o de mediación es la Comunicación - Proceso circular y no lineal**
- **El contexto de la mediación: espacio adecuado para generar diálogo, facilitar la comunicación, hacer circular la información, generar confianza, obtener adecuada relación y disposición a acuerdos**
- **Las herramientas del mediador se orientan hacia la comunicación y generación de contextos**

Generación de Confianza

- **En el negociador o el mediador debe**
 - Sentirse “habilitado”
 - Legitimarse en su rol
 - Importancia de las reglas del juego
- **En el proceso de mediación**
- **En sí mismas (las partes)**
 - Empoderamiento (empowerment)
 - Revalorización
- **En las otras partes**
 - Legitimación
 - Reconocimiento

Generación de confianza (2) el Discurso del mediador

■ Breve Presentación:

- Del mediador
- De los principios del método: voluntariedad, autonomía, libertad, igualdad, mirada al futuro, carácter no adversarial, protección de la familia y de las relaciones parentales, interés superior de los hijos comunes, protección del bienestar económico de los integrantes de la familia, poder de las partes para generar soluciones
- Del rol del mediador: tercero imparcial, neutral, conductor del proceso, facilitador de la comunicación entre las partes
- De las normas de comportamiento: respeto mutuo, colaboración.
- Del procedimiento a seguir. Dinámica del proceso
- Del rol de las partes

Elementos del discurso del mediador

■ Condiciones:

- **Brevedad**
- **Motivación**
- **Amenidad**
- **Lenguaje acorde al nivel instruccional y cultural de las partes**
- **Legitimar al mediador: generar confianza en la experiencia y habilitación del mediador**
- **Legitimar a las partes en su rol: generar confianza en el poder de las partes para solucionar sus diferencias**
- **Legitimar la Mediación: generar confianza en el proceso de mediación**

El discurso como herramienta (roles)

- ✦ Informa y motiva a las partes
- ✦ Permite generar consenso acerca de los fines, roles y reglas de procedimiento, funcionamiento y comportamientos
- ✦ Aporta el marco de referencia para la mediación – tipo de relación - significados
- ✦ Permite al mediador legitimar el método, el modelo, su rol y a las partes en su autonomía

Empowerment (Folger y Bush)

- Reconocimiento de mis propias capacidades respecto de:
 - Comprensión de mis intereses, claridad, jerarquía, qué importa, por qué importa, proyectos, objetivos
 - Comprensión de opciones: que existen múltiples y no solo una, que no tengo que aceptar la imposición del otro, que soy libre de aceptarlas
 - Comprensión del problema: integrar la mirada del otro, conocer y entender sus puntos de vista saber qué espera y que hará
 - De las habilidades que poseo, tomar decisiones, con qué recursos cuento, riesgos, costos, etc.

El procedimiento como herramienta

- Usa distintas fases del proceso para apoyar su trabajo
- Dispone de distintas instancias de trabajo con las partes: sesiones conjuntas o privadas
 - sesiones privadas, bajo extrema confidencialidad: indagar intereses ocultos, percepción del MAAN, agente de la realidad, legitimar la relación, etc.



Herramientas Comunicacionales del negociador y del mediador

Negociación, Mediación y Comunicación

- Los conflictos surgen en sistemas de interacción
- Se desarrollan en un marco de referencia:
 - Las personas que se comunican transmiten contenidos
 - Las personas que se comunican envían información sobre la naturaleza de la relación en que la comunicación se da: si son pares, son jerárquicamente dependientes, si es colaboración o de competencia, de confianza o desconfianza, etc.
 - La comunicación se da en un **CONTEXTO**: “ mundo de circuitos”, interconectados, que se influyen y retroalimentan

Movimientos de la Comunicación en Negociación/ Mediación

- Dos movimientos- momentos:
 1. **Limitar o encausar operativamente la estructura de la comunicación** entre las partes: corregir disfunciones
 2. **Apertura creativa de la comunicación entre las partes:** Instalar relación de cooperación y pensamiento constructivo

Axiomas metacomunicacionales de la Pragmática de la Comunicación (P. WATZLAWICK)

- **Primero:** no es posible no comunicarse
- **Segundo:** toda comunicación humana tiene un aspecto de **contenido** y un aspecto **relacional**, tales que el segundo califica al primero y es una metacomunicación
- **Tercero:** la naturaleza de la comunicación depende de las **secuencias de comunicación** entre los comunicantes

Axiomas Metacomunicacionales de la Pragmática de la Comunicación (2)

(P. WATZLAWICK)

- Cuarto: Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente.
- Quinto: Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la simetría

Aplicaciones...

- No es posible legitimar la substancia (intereses, opciones, propuestas = el problema), sin legitimar antes a las personas.
- El proceso de legitimación de las personas recorre tres etapas:
 - a) Legitimas a las partes para nosotros mismos
 - b) Empoderamiento, lograr que cada parte se legitime y asuma su rol en la negociación
 - c) Reconocimiento: obtener la legitimación de las partes, entre sí, cara a cara

Barreras comunicacionales

- **El marco de referencia: entorno, tanto físico como psicológico.**
- **Juicios de valor**
- **Credibilidad de la fuente**
- **Problemas de semántica = lenguaje digital**
- **Diferencias culturales y de niveles de instrucción**
- **Presiones de tiempo y contexto**
- **Sobrecarga de información: cantidad, complejidad, etc.**

Herramientas comunicacionales

- Secuencia comunicacional
- Lenguaje interrogativo: preguntas
- Lenguaje narrativo
- Parafraseo

Secuencia comunicacional



Lenguaje interrogativo: Técnica de preguntas en la negociación y la mediación..



- Preguntas abiertas
- Preguntas Cerradas
- Preguntas circulares
- Preguntas estratégicas y exploratorias



estructura



objetivos



Preguntas Abiertas

- Permiten al entrevistado dar información, sin limitaciones, ni orientaciones específicas
- Facilitan la comunicación, ayudan a salir de posiciones rígidas y prejuiciadas
- Se utilizan al inicio para descubrir los intereses de las partes y su visión del problema
- Obedecen a fórmulas tales como: Qué, Cómo, Cuándo, Para qué...

Preguntas cerradas

- Permiten dar respuestas afirmativas o negativas
- Se utilizan para confirmar alguna información anterior = retroalimentar la comprensión, confirmar consistencia
- Su utilización debe ser cuidadosa, sin generar sensación coercitiva, o descalificatoria
- Suponen que previamente se haya logrado crear un clima de confianza y un contexto de relación no adversarial

Preguntas estratégicas

- Permiten comprobar una hipótesis de trabajo, o descubrir la verdad
- Buscan obtener un resultado determinado
- Organizan la comunicación para lograr reencuadres y legitimación
- Las respuestas permiten evaluar la procedencia de la hipótesis de trabajo y formular otras preguntas, especialmente circulares

Preguntas circulares

- Se basan en teorías sistémicas de la comunicación, causalidad circular
- Su finalidad es permitir a las personas considerar opiniones y puntos de vista que no ha explorado
- Permiten al sujeto colocarse en un lugar o tiempo distintos, generando empatía con la postura de la otra parte
- Permiten crear conexiones entre las personas, por medio de acercarla a diferentes dimensiones o categorías
- Permiten crear conexiones en el tiempo, conectando circunstancias o eventos.

El lenguaje afirmativo en negociación y mediación

- **Parafraseo**
- **Connotaciones positivas**
- **Generalizaciones**
- **Particularizaciones**
- **Afirmaciones**
- **Síntesis**

Parafraseo

- **Síntesis del relato**
- **Debe incluir:**
 - **Las ideas generales que fueron expresadas.**
 - **Reconocimiento de emociones, con bajo perfil**
- **No olvidar:**
 - **Parafraseas permite retroalimentar la comprensión**
 - **Demostrar que la persona fue escuchada y atendida**
 - **Permitir al otro conocer la percepción otra parte sobre la controversia y las emociones que esta causa**

Cómo parafrasearía este relato?

Doña MARCIA FRANCISCA LAGOS RETAMAL, relata:

“Estuve casada con el padre de mis hijos Ignacio Luis Méndez Urrutia. Este hombre acá presente me dejó para convivir con una rota que trabaja para él, y nos abandonó a mí y a nuestros hijos, hace cosa de cinco años. Vivo sola con mis hijos. Tengo tres niños menores de edad, IGNACIA, CARMELA Y JUAN JOSÉ MENDEZ LAGOS, estudiantes del Colegio Higland, y que tienen 6, 9 y 11 años de edad.

Mi problema es que mi marido, que es un sinvergüenza, no cumple con el pago de la pensión de alimentos que acordamos hace un año en el tribunal, y además, los cheques con los que ha pagado la deuda que tenía por pensiones atrasadas, han sido protestados por falta de fondos, y el último mes, por cuenta cerrada, por lo que no he recibido de él ni un peso, ni de la pensión, ni de la deuda atrasada. Tampoco ha pagado los colegios de los niños, ni las demás cosas a las que se comprometió.

Tengo mucha rabia con él porque no es primera vez que deja de pagar la pensión . Está acostumbrado a las órdenes de arresto, pero como tiene pitutos, los Carabineros nunca lo encuentran para detenerlo.

Deseo que me pague hasta el último peso, con reajustes, intereses y costas, y que me garantice que en el futuro, no dejará de cumplirle a sus hijos”.

Rol de Agente de la Realidad

- **Técnica comunicacional que consiste en poner a prueba los criterios de realidad con que operan las personas**
- **Se debe emplear preferentemente en sesión privada con las partes**
- **La herramienta más adecuada son las preguntas circulares**
- **Facilita la evaluación del MAAN y legitimación (en modelo de Harvard)**

Tormenta de ideas

- **Consiste en solicitar al sujeto que enuncie la mayor cantidad de ideas que surjan con relación a un concepto, situación o tema, suspendiendo el juicio crítico**
- **Permite estimular la creatividad**
- **Facilita la generación de opciones**
- **El mediador no debe juzgar, ni criticar las ideas expuestas**
- **El mediador debe orientar a las partes a analizar cada idea**

Cuándo usarlas...

- **Al inicio del proceso:** siempre, preguntas abiertas, parafraseo, y eventualmente, preguntas cerradas
- **En audiencias privadas:** preguntas circulares, estratégicas y de agente de la realidad

Lenguaje Narrativo

- Focalizar atención en las historias de las partes
- Indagar y explorar códigos comunicacionales, culturales y disfunción en la comunicación detrás de sus relatos
- Re-significar los hechos y las narrativas
- Lograr una localización positiva de las partes en función de la historia.

Reencuadres

- Una nueva forma de mirar el problema, un nuevo lugar desde dónde observar el conflicto “ colocarse un par de anteojos nuevo”.
- Modelo de Harvard propone movilizarlas desde la posición hacia los intereses:
técnicas = preguntas abiertas

Reencuadres (2)

- Distintos niveles:
 - Reencuadre de los hechos o contenidos de la situación: co- construir una nueva realidad común. Completar la figura del conflicto integrando ambas miradas, analizando qué intereses subyacen al antagonismo, etc.
 - Reencuadre del contexto de la situación
 - Reencuadre de la percepción inicial las actitudes y/o conductas personas involucradas en la situación (legitimación: asignar un nuevo atributo a las habilidades de las personas, a la relación con el otro)

Herramientas para obtener legitimación y reencuadre

- Separar el problema de las personas. Primer paso para legitimar y re-encuadrar
- Lenguaje afirmativo: prescriptivo o descriptivo
- Reformulaciones: Decir de otro modo algo que antes fue dicho de otra manera. Ej. Parafraseo: Re-encuadra relato desde dinámica más objetiva y menos afectiva.
 - Generalizaciones afirmaciones destinadas a mostrar lo normal o corriente de una situación
 - Particularizaciones afirmaciones destinadas a destacar algún aspecto valioso de la situación, mostrando su originalidad
 - Connotaciones positivas (Grupo de Milán) Atribuir cualidad positiva a las cosas, a los hechos o a las acciones de las personas, que se han formulado de modo negativo. Debe tener anclaje o fundamentación en el contexto y en la realidad
- Lenguaje interrogativo: preguntas abiertas, cerradas, estratégicas y circulares
- Juego de roles y simulaciones

Cómo legitimaría relacionalmente al marido frente a la señora?

Indicar:

- ❑ Qué herramientas usaría
- ❑ De un ejemplo:

“Estuve casada con este hombre por más de 15 años. Los primeros años no hubo problemas, pero luego, por trabajo, se fue apartando de nosotros y nos dejó por otra.

Mi problema es que mi marido, que es un sinvergüenza, no cumple con el pago de la pensión de alimentos que acordamos hace un año en el tribunal, y además, los cheques con los que ha pagado la deuda que tenía por pensiones atrasadas, han sido protestados por falta de fondos, y el último mes, por cuenta cerrada, por lo que no he recibido de él ni un peso, ni de la pensión, ni de la deuda atrasada. Tampoco ha pagado los colegios de los niños, ni las demás cosas a las que se comprometió. “

Uhhh...

Estuvo tan interesante la clase.... que me quedé dormida!!!

