

# ¿ES NECESARIA LA MEDIACIÓN INTERCULTURAL? UNA APROXIMACIÓN DESDE EL CONTEXTO COMUNICATIVO

## IS INTERCULTURAL MEDIATION NECCESARY? AN APPROACH FROM A COMMUNICATIONS PERSPECTIVE

SUSANA RIDAO RODRIGO\*

**Resumen:** En estos momentos en España se está expandiendo la denominada mediación intercultural institucionalizada, como consecuencia del aumento de la cifra de inmigrantes entre los habitantes de nuestro país. Se trata de actividades llevadas a cabo por ONG's e incluso por los servicios sociales de la nación de acogida. Durante los años noventa en España se inicia esta tipología de mediación. En consonancia con Giménez (1997: 127), entendemos la mediación intercultural como una modalidad más dentro del amplio campo de la mediación. No existe en la actualidad una metodología aceptada y reconocida por los expertos en la materia, como consecuencia de su reciente expansión. En este artículo nuestros objetivos se centran en describir diversas técnicas de mediación y reflexionamos sobre su posible aplicación a los contextos interculturales, tal como hacía Giménez (2001) con las tres grandes escuelas de mediación (el método Harvard, el transformativo y el circular-narrativo). Además de revisar las ya citadas tres grandes escuelas, abordaremos las metodologías de Haynes y Haynes, Acland, Billikopf, Boqué y Ury.

\* Universidad de Almería.

**Palabras clave:** *Comunicación; Mediación intercultural e Inmigración.*

**Abstract:** *Institutionalized intercultural mediation is expanding as a result of the increase in the number of immigrants in our country. Institutionalized intercultural mediation, which started in the early Nineties in Spain, is understood to mean activities carried out by ONGs and by the social services of the host nation. In line with Giménez (1997: 127), we understand intercultural mediation as a modality within the broader field of mediation. Because of its recent expansion, there is not at present a unique methodology accepted by experts in this field. In this paper, our aims are focused on describing various mediation techniques and the possibility of their application within intercultural contexts.*

**Key words:** *Communication; Intercultural mediation and immigration.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Como es sabido, la historia de los movimientos migratorios se remonta a los albores de la humanidad, puesto que desde siempre algunos individuos han decidido cambiar su lugar de residencia por otras zonas más prósperas. Es precisamente en el siglo xx cuando las migraciones se aceleran, muy especialmente en Europa se vive este proceso tras el fin de la Segunda Guerra Mundial. En esa etapa diversos países del norte y del centro reclaman la atención de individuos residentes en el sur del Viejo Continente. El caso de España es muy peculiar: a comienzos del siglo xx y en el periodo franquista eran los españoles quienes abandonaban su tierra para trabajar en otros Estados; en cambio, durante los años ochenta, y, sobre todo, los noventa y lo que llevamos de siglo XXI, comienzan a llegar a nuestro país individuos procedentes de otras naciones, con el objetivo de buscar un trabajo que les permita mejorar su nivel de vida. Cuando estas personas llegan al país receptor se suelen encontrar con el problema de que desconocen el idioma, además del funcionamiento de la sociedad de acogida. Como es lógico, sus prioridades se centran en conseguir una vivienda y un trabajo con el que poder subsistir. Habitualmente estos problemas han sido resueltos por los familiares o amigos del inmigrado que se habían establecido

con anterioridad, haciendo de mediadores interculturales naturales; no obstante, estas personas no suelen tener los conocimientos suficientes de la lengua vehicular e incluso del funcionamiento de los servicios sociales como para poder guiar a sus compatriotas. Con el fin de atender este tipo de demandas, la mediación intercultural en los últimos años se ha institucionalizado a través de organizaciones carentes de ánimo de lucro.

Si analizamos el concepto *mediación*, nos daremos cuenta de que estamos ante una palabra *omnibus*, la cual se caracteriza por un uso muy frecuente en contextos muy dispares. Entendemos por *mediación* el encuentro entre las partes en conflicto y un tercero neutral, en el cual mediante el diálogo se trata de dar solución a los problemas existentes entre ellos (Ridao, 2008a: 26). La mediación, al ser una metodología de resolver conflictos, ha estado asociada a situaciones de desavenencias; sin embargo, la mediación intercultural tiene unas fronteras más amplias, porque en la mayor parte de las ocasiones se persigue el establecimiento de comunicación entre individuos con legados culturales diferentes, ya sea desde una vertiente más formal o más informal. Sin duda alguna, entre las tareas del mediador intercultural no sólo está la instrucción e incluso el acompañamiento a los foráneos en los servicios sociales del país receptor, sino que también se dedica a establecer puentes de entendimiento entre el endogrupo (sociedad de acogida) y el exogrupo (los extranjeros). En algunas ocasiones el mediador intercultural hará de traductor, siempre que los implicados no conozcan la misma lengua, pero ello no significa que este profesional se limite únicamente a traducir, lo cual es un error muy extendido.

Augsburger, al tratar la universalidad de los conflictos, defiende que estos son precisamente una señal visible de la energía humana, como consecuencia del resultado de la lucha competitiva por los mismos objetivos, derechos y recursos. En particular, recogemos las siguientes palabras literales donde habla de la perspectiva cultural de los conflictos: «Conflict is universal yet distinct in every culture; it is common to all persons yet experienced uniquely by every individual» (1992: 18). Este mismo autor considera que los objetivos de la mediación intercultural son reducir en cierta medida los obstáculos psicológicos que impiden a las partes en discordia conseguir por ellas mismas una negociación constructiva.

En la actualidad no existe un modelo de mediación comúnmente aceptado, sino que diversos expertos en la materia han defendido la

propia metodología que utilizan y la han dado a conocer mediante la publicación de libros. No obstante, hay una tendencia general de emplear una u otra técnica en función de la tipología del conflicto que estemos tratando. En Estados Unidos y otros países anglohablantes la mediación está muy extendida, sobre todo en conflictos familiares; en cambio, en España los contextos donde más se aplican las técnicas de mediación son los laborales y los interculturales. En estos momentos se están sentando las bases de la mediación intercultural, especialmente destacamos los magníficos trabajos realizados por Andalucía Acoge (1996), Giménez (1997 y 2001), y AEP Desevolupament Comunitari y Andalucía Acoge (2002). A su vez, hemos realizado varias publicaciones sobre este tema: Lhasbellaoui, Sangaré y Rídao (2008), Rídao (2008a) y Rídao (2008b). Por tanto, estimamos oportuno realizar una investigación sobre metodologías relevantes de mediación, y el análisis de su aprovechamiento en los contextos comunicativos interculturales.

## **2. LAS TRES GRANDES ESCUELAS**

Para Munné y Mac-Cragh (2006: 70), las divergencias fundamentales existentes entre estas tres técnicas radican básicamente en el concepto que tienen de conflicto. Así, en la metodología que propone Harvard el conflicto es una contraposición de opiniones; en consecuencia, debemos eliminarlo. Sin embargo, la escuela transformativa lo considera como un hecho inherente al ser humano, por lo que requiere que el individuo esté dispuesto a cambiar su reacción ante una situación de desacuerdo; además, se propone transformar el conflicto y las relaciones. En cuanto al método circular-narrativo, observamos que el conflicto es entendido como un proceso mental, fruto del punto de observación escogido por el individuo, así que mediante él se pueden reconducir y crear procesos mentales a través de la comunicación; por ende, la metodología está enfocada a la reflexión y al cambio en el sistema de comunicación.

En este apartado describiremos a grandes rasgos las características más importantes de las tres grandes escuelas, puesto que en Giménez (2001) consultamos un estudio en profundidad. No obstante, en este artículo no podemos obviar estos modelos, debido a la trascendencia que tienen en el campo de la mediación.

## 2.1. El método Harvard

Para describir esta técnica nos hemos basado en la obra *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder* (Fisher, Ury y Patton, 2002), la cual tiene especial incidencia en el mundo del derecho y la economía; en ella se explica el famoso método Harvard, también denominado *negociación según principios o negociación con base en los méritos*. Ya desde la introducción, los autores apuestan por comentar los dos tipos más frecuentes de negociadores existentes: el negociador suave, que evita cualquier tipo de conflicto cediendo a todo lo que se le pide; y el negociador duro, el cual entiende todas las situaciones como un reto y está convencido de que quien más se resista obtendrá mayores ganancias.

A la hora de abordar el problema, los investigadores insisten en que no se tiene que negociar con base en las posiciones, pues la negociación debemos fundamentarla en principios o en méritos. Son cuatro los puntos que posee esta técnica de negociación que puede ser aplicada a casi todos los contextos:

1. Las personas: tenemos que separar a las personas del problema.
2. Los intereses: hay que concentrarse en los intereses, no en las posiciones.
3. Las opciones: generaremos una variedad de posibilidades antes de decidir actuar.
4. Los criterios: debemos insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

A la par, se ocupan de analizar las negociaciones en las que el poder de las partes es asimétrico. Se da a conocer el conocidísimo acrónimo *Maan* (mejor alternativa a un acuerdo negociado), el cual ha calado en la inmensa mayoría de las publicaciones posteriores sobre temas relacionados con negociaciones, en general, y mediaciones, en particular. Esta técnica consiste en que antes de negociar un acuerdo debemos pensar cuál sería nuestra mejor alternativa en caso de que el acto no acabara con avenencia. Dependiendo de tales posibilidades, nuestra perspectiva en las sesiones negociadoras tiene que decantarse por una posición receptiva o por una postura más inflexible. Del mismo modo, debemos pensar en las opciones alternativas que tienen nuestros contrincantes.

### 2.1.1. *Aprovechamiento para la mediación intercultural*

Por su parte, Giménez (2001: 72-73) encuentra cuatro puntos muy útiles de este método aplicables al caso concreto de la mediación intercultural. Primero, promueve soluciones rápidas, por lo que es muy práctico para el trabajo habitual del mediador intercultural. Segundo, tiene una potencialidad terapéutica, puesto que conseguir un acuerdo conlleva la mejora de la relación o, al menos, el establecimiento del contacto. Tercero, esta técnica contiene aspectos interesantes que pueden ser aplicados en sí mismos o como complemento de otras metodologías. Por ejemplo, el axioma de separar a las personas del problema en la mediación intercultural es muy útil para evitar la culpabilización y la estigmatización étnica o cultural. O incluso las ventajas de centrarse en los intereses, pues en la mayoría de las mediaciones interculturales no estamos ante incompatibilidades de valores o prácticas culturales, sino ante motivaciones, deseos y necesidades dispares, por lo que hay que investigar en las opciones donde haya un beneficio mutuo. Y cuarto, el mediador debe trabajar sobre criterios objetivos, más en concreto el mediador intercultural no se limita al respeto de las diferencias, sino que se ocupa de resaltar los terrenos comunes.

Desde nuestra perspectiva creemos que este método puede resultar muy útil, ya que el hecho de «aumentar el pastel antes de dividirlo» generaría una serie de posibilidades para compatibilizar las diferencias que pueden surgir entre personas con costumbres culturales distintas, de tal manera que salga beneficiado tanto el exogrupo como el endogrupo.

## 2.2. El método transformativo

En *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros* (1996), Bush y Folger desarrollan una interesante técnica de mediación enfocada desde la perspectiva de la sociología. Dicha estrategia no se centra en el establecimiento de un acuerdo determinado en un conflicto, sino más bien en la mejora o transformación de las relaciones humanas; por tanto, el acuerdo no es un objetivo inmediato, sino que es la consecuencia de un mejor entendimiento entre los miembros relacionados. Su finalidad es conseguir la revalorización (*em-*

powerment) y el reconocimiento. Así, apuestan por la revalorización de determinadas formas:

1. Revalorización por referencia a las metas.
2. Revalorización de las alternativas.
3. Revalorización de las habilidades.
4. Revalorización de los recursos.
5. Revalorización con respecto a la decisión.

La segunda categoría sobre la que se asienta este modelo es el reconocimiento:

1. Consideración del reconocimiento.
2. Deseo de otorgar reconocimiento.
3. Otorgar el reconocimiento en el pensamiento.
4. Otorgar reconocimiento verbal.
5. Otorgar reconocimiento en actos.

### 2.2.1. *Aprovechamiento para la mediación intercultural*

Considera Giménez (2001: 77) que utilizar la revalorización en la mediación intercultural resultaría muy productivo, porque el trabajo del mediador se situaría en ámbitos tan cruciales como la valía y la capacidad de las partes. Junto a ello, este mismo autor (2001: 93-94) subraya cuatro aspectos de gran utilidad que esta técnica permite aplicar a las mediaciones en contextos interculturales. El primero es la noción de que lo «étnico» es relacional, tal como exalta la antropología. La necesidad de señalar lo acertado y necesario de intentar transformar la relación existente es el segundo punto; sin ir más lejos, el colectivo inmigrante debe recurrir a los servicios sociales que ofrece la sociedad de acogida. El tercero se preocupa por centrar la metodología mediadora en las dos categorías complementarias de revalorización y reconocimiento en ámbitos multiculturales, ya que la inmigración está tildada por estereotipos, racismos en distinto grado e inferioridad. Y, por último, describe cómo se deben concretar estas dos categorías en contextos multiculturales: en la revalorización hay que investigar en las metas, alternativas, habilidades, recursos y decisiones del exogrupo; en cambio, respecto al reconocimiento examinaremos la mediación intercultural como un método para fomentar el reconocimiento mutuo, considerarlo y desearlo, así como el reconocimiento de los pensamientos, de las palabras y

de los actos. En este aspecto debemos trabajar tanto con el exogrupo como con el endogrupo.

Nosotros subrayamos que el hecho de que esta metodología se fundamente en la mejora o la transformación de las relaciones humanas conlleva que tenga un protagonismo evidente en la mediación intercultural. Precisamente el principal objetivo de este género se basa en establecer puentes de comunicación entre el grupo mayoritario y el minoritario, conseguir que se conozcan y se reconozcan. Sin duda alguna, este método es de suma relevancia para los propósitos de la mediación intercultural, al tiempo que somos conscientes de que estamos hablando de una transformación social a gran escala y, por tanto, a largo plazo.

### **2.3. El método circular-narrativo**

Para elaborar este apartado hemos recurrido a diversos trabajos de Cobb (1991a y 1991b) y Cobb y Rifkin (1991); sin embargo, esta autora no recoge los planteamientos de su teoría en un manual, como en el resto de los casos, por lo que también hemos consultado el libro de Soares (1996), en el cual se describe pormenorizadamente esta técnica. Dicho procedimiento no es exclusivo de esta investigación, sino que Giménez (2001) ha recurrido a la misma metodología. Estamos ante un modelo procedente del campo de la psicología, de la teoría general de sistemas y de la cibernética. Se llama *circular* porque parte de una concepción circular de la comunicación. Examina los elementos verbales y los para-verbales, entendiendo por estos últimos tanto la comunicación analógica como las relaciones. A su vez, defiende el axioma de que es imposible no comunicar. Igualmente, sostiene que no existe una causa única produciendo un determinado resultado, sino que estamos ante una retroalimentación de las causas y los factores.

Según Soares (1996), las características más relevantes de este método son cuatro. En primer lugar, se potencia el aumento de las diferencias, con el fin de que se manifiesten y se amplíen hasta un determinado punto. Esto se debe a la consideración de que la gente acude a la mediación en una situación de orden que les mantiene rígidos. En consecuencia, este modelo razona que es oportuno introducir el caos con el fin de que se flexibilice el sistema, de tal manera que se generen alternativas que no habrían aparecido si se hubiese mantenido esa estructura ordenada. En segundo lugar, destacamos



la legitimación de personas, consistente en construir para cada uno de los individuos un lugar legítimo dentro de la situación. El cambio del significado es el tercer aspecto importante de este método; así, los cometidos del mediador se deben centrar en construir una historia alternativa, con el fin de que el problema pueda ser visto por las partes implicadas desde distintos puntos de vista. Y el cuarto punto se asienta en la creación de contextos nuevos, donde el conflicto sea percibido por los implicados desde una perspectiva diferente.

### 2.3.1. Aprovechamiento para la mediación intercultural

Esta técnica aporta estrategias que pueden ser aplicadas a los contextos multiculturales. En concreto, Giménez (2001: 102-104) destaca cuatro puntos fundamentales. El primero de ellos se enfoca en el hecho de que este modelo subraye la comunicación, en general, y la narrativa y las historias, en particular. Además, como segundo punto refleja que en el análisis y en la acción mediadora se tenga muy presente tanto el contenido como las relaciones. De otra parte, interpretar *in extremis* el axioma de que es imposible no comunicar es especialmente relevante en los contextos multiculturales. Por último, la exaltación de este modelo por la causalidad circular conlleva que en la comunicación interétnica incidan factores de muy diversa índole: actitudes, formas de ser, claves culturales o prácticas rituales, entre otros.

Desde nuestra perspectiva destacamos que estamos ante una metodología con una gran aplicabilidad, ya que se detiene en las relaciones y en los acuerdos. A su vez, para la mediación intercultural creemos que es de suma relevancia no solo la consecución de pactos, sino sobre todo las relaciones interpersonales, porque se dan más casos de mediación preventiva que de mediación restaurativa. El modelo circular-narrativo defiende que en un principio se deben aumentar las diferencias hasta cierto punto; si bien por un lado esta situación en determinadas ocasiones puede servir para reestructurar el orden establecido en contextos multiculturales, corre el riesgo de que los participantes no entiendan bien esta técnica, y el resultado sea contraproducente. En caso de que este punto se haya establecido correctamente, estaremos ante una situación de cambio de significado en las relaciones mediante la construcción de una historia alternativa.

### 3. OTRAS TÉCNICAS

#### 3.1. La metodología de Haynes y Haynes

El libro *La mediación en el divorcio* (1989) ha sido escrito por los dos miembros del matrimonio Haynes, considerados como los mediadores más conocidos en materia de divorcio de Estados Unidos. Por otro lado, el hecho de que en dicho país existan leyes sobre este proceso que no contemplan penas ha elevado el número de rupturas matrimoniales. Fueron juristas los primeros que se ocuparon de gestionar este trámite; junto a ellos, enseguida los terapeutas tomaron partido en tales situaciones. No olvidemos que el campo de la mediación es interdisciplinar, y que en los últimos años se ha servido de fuentes tan diversas como las teorías de la negociación creadas en el seno de la psicología social, o incluso la sociología; siendo conscientes de que a veces el límite entre mediación y terapia es muy borroso. Estos expertos trabajan con ocho premisas básicas:

1. El conflicto es sano, pero si no se resuelve es peligroso.
2. El conflicto por cuestiones específicas se puede resolver a través de la mediación; en contraposición, el conflicto por razones de conducta se soluciona con terapia.
3. Casi todas las personas quieren llegar a un acuerdo.
4. Es más probable una negociación exitosa cuando las partes en disputa necesitan mantenerse en contacto que cuando no precisan ninguna relación futura.
5. El resultado es responsabilidad de las partes.
6. El mediador es responsable del proceso.
7. En toda la gente hay «algo de Dios» (es decir, sabiduría interior).
8. La conducta del mediador se verá condicionada por la situación.

El mediador debe evitar que la pareja viva en el pasado, para lo cual proyecta sus pensamientos hacia el futuro. De esta manera, los clientes cambian porque es el mediador quien ha creado el clima para esta transformación, en caso de que no lo consiga no habrá acuerdo y, por tanto, el fallo está en este actor. Solo fracasa la mediación por dos motivos: primero, si alguno de los implicados es consciente

de que mediante otra vía —la más recurrida es la judicial— va a conseguir mejores fines, y segundo, si los implicados deciden utilizar las sesiones de mediación para continuar con el conflicto, en lugar de enfocar sus esfuerzos a intentar solventar el problema.

Basándose en el conocido acrónimo *Maan* (mejor alternativa a un acuerdo negociado), acuñado por el método Harvard, estos autores proponen que se tenga presente el antónimo: *Paan* (peor alternativa a un acuerdo negociado). Abogan por la teoría de que no existe una tipología de estrategias que pueda ser aplicada en todas las mediaciones y éstas culminen con éxito, sino que la técnica que debe seguir el mediador depende de variables como la naturaleza de las cuestiones y los conflictos de conducta. La metodología que emplean para comprobar la neutralidad de este actor es muy peculiar, estructurándola en cuatro cuestiones: «¿Cuál de los cónyuges le ha gustado más?, ¿Cuál de los cónyuges era mejor progenitor?, ¿Cuál de las partes ha sido más justa?» y «¿Con cuál de los cónyuges ha estado más de acuerdo?». El matrimonio Haynes cierra la obra recordando que no tenemos una teoría única y coherente a propósito de la mediación.

### 3.1.1. *Aprovechamiento para la mediación intercultural*

A pesar de que la metodología que propone Haynes y Haynes (1989) está enfocada a mediaciones de divorcio, género muy demandado en Estados Unidos, adaptaremos dicha técnica y resaltaremos los aspectos que pueden repercutir adecuadamente en las mediaciones interculturales. Resulta muy interesante que en las mediaciones celebradas como consecuencia de la ruptura de un matrimonio se manejen fundamentalmente dos fuentes de conflictos: aspectos puramente materiales, esto es, la repartición de bienes, y por otro lado, los sentimientos de la pareja, siendo estos últimos los más difíciles de manejar. Estos dos tipos de conflictos también se dan en las mediaciones interculturales: el exogrupo no solo pretende acceder a los recursos sociales que ofrece el país de acogida en igual medida que un autóctono, sino que también cobran protagonismo aspectos más psicológicos, como el hecho de sentirse respetado y reconocido por la mayoría predominante. El mediador tiene que evitar que los implicados vivan en el pasado; ahora, los afectados deben aceptar un nuevo contexto.

De otra parte, el concepto que proponen Haynes y Haynes de *Paan* (peor alternativa a un acuerdo negociado) puede ser de gran utilidad en la mediación intercultural, ya que la sociedad de acogida y los inmigrados han de ser conscientes de que estableciendo relaciones con los componentes del otro grupo pueden llegar a tener unas mejores condiciones de vida. El endogrupo y el exogrupo no deben pensar que la situación que están viviendo permanecerá inmóvil en el tiempo, sino que llegará un momento en que personas con costumbres culturales distintas interactúen en su vida cotidiana. Ambos grupos tienen que saber que el aislamiento no conllevará buenos resultados, por lo que hay que aceptar y reconocer al otro. A la par, un aspecto muy relevante a la hora de hablar de mediación intercultural es que en estos ámbitos el mediador debe permanecer neutral y no decantarse por apoyar a la parte más indefensa o al miembro con quien comparte mayores afinidades culturales; así, consideramos que este actor debe recurrir en cada caso de mediación a una autoevaluación, y preguntarse —adaptando la estructura de Haynes y Haynes— ¿Qué parte le ha gustado más?, ¿Con qué afectado comparte mayores tradiciones culturales?, ¿Cuál de las partes ha sido más justa? y ¿Con cuál de los implicados ha estado más de acuerdo?

### 3.2. La metodología de Acland

De la obra *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones* (1997) de Acland destacamos que haya sido escrita desde Reino Unido, frente a la tradicional bibliografía estadounidense que estamos manejando. Se centra en los conflictos laborales; así, la Junta de Andalucía se ha hecho eco de este libro y lo ha utilizado como referente para crear su propio manual, adaptándolo al contexto laboral español. Este autor distingue un total de nueve etapas:

1. Diseño del proceso de mediación. Un modelo bien planteado debe hacer que los contrincantes entiendan correctamente el objetivo de la mediación, que se comuniquen, que se traten con respeto en un plano de igualdad, que aborden los aspectos más relevantes de manera comprensiva con las necesidades e intereses legítimos del otro, que en las situaciones de

bloqueo propongan ideas nuevas y que culminen con acuerdos duraderos.

2. Reunión de las partes en conflicto, en la cual se produce un esquema comunicativo triádico.
3. «El abogado del diablo»: la intervención del mediador. Comienza la sesión con la presentación del profesional, donde éste saluda a los desavenidos, les indica que el fin de la mediación es ayudar a las dos partes a solucionar el conflicto y ver cómo el contrincante percibe tal situación, les comunica que este procedimiento es voluntario, les indica que es responsabilidad de los implicados el acuerdo al que lleguen, que se les ha sugerido que recurran al asesoramiento legal antes, durante y después del proceso, les ratifica que el mediador es imparcial, les informa que este actor cuando lo considere oportuno puede dar por terminada la mediación, les recuerda que se trata de un proceso totalmente confidencial, les advierte de que cuando una de las partes tiene una reunión en privado con el mediador le debe indicar si está autorizado para desvelar tales datos en las sesiones conjuntas y, por último, les garantiza que la mediación queda suspendida y se da parte a las autoridades competentes en caso de que durante las sesiones se pongan en evidencia actividades delictivas. Enseguida presenta a los implicados. Cuando habla una parte, el mediador presta atención al emisor, dando la impresión de que es él el principal interlocutor, no el contrincante.
4. El desahogo: el profesional ayuda a las partes a comunicarse. En este apartado hemos de tener en cuenta el hecho de escuchar con atención, puesto que como afirma literalmente Acland:

Las investigaciones sugieren que:

- Más del 50% de la comunicación es visual (el aspecto del orador);
  - Casi el 40% es tonal (cómo se ha expresado el orador);
  - Apenas hay un mínimo relacionado con el contenido (lo que el orador realmente ha dicho) (1997: 213).
5. Del caos al orden: creando el clima. En esta etapa se insiste en el reconocimiento de las pautas de conducta, en el cuida-

- do con el lenguaje que usamos e incluso en la interpretación de la comunicación no verbal de los asistentes al acto.
6. Entonces, ¿qué es lo que realmente desea?: hay que establecer los intereses y las necesidades. Por tanto, los puntos fuertes serían descubrir los intereses que las posiciones están tratando de ocultar, las necesidades que existen tras estos intereses, e incluso unir el trinomio posiciones-intereses-necesidades.
  7. Derribemos las barreras, generando ideas para resolver los problemas.
  8. La puesta en práctica de estas ideas, con la elaboración de la propuesta adecuada.
  9. Debemos poner por escrito lo pactado para formalizar el acuerdo.

### 3.2.1. *Aprovechamiento para la mediación intercultural*

De esta técnica destacamos dos aspectos que nos han parecido de suma relevancia para ser aplicados en los contextos de mediación intercultural. De una parte, el hecho de que se le dé prioridad a la comunicación entre los desavenidos y sobre todo que se traten con igualdad. En los contextos multiculturales la situación de desequilibrio se pone de relieve, ya que se crean una serie de jerarquías mentales sobre las distintas culturas. Se piensa que la cultura predominante es la que tiene más derecho, no solo sobre los recursos materiales, sino incluso en los casos de racismo exacerbado los atacantes se muestran con potestad para poder discriminar abiertamente al exogrupo, con una variedad de acciones que oscilan desde la violencia discursiva hasta la agresión física. A esto se le une que la población autóctona también establece categorías entre los foráneos, de tal manera que los ciudadanos procedentes de países económicamente superiores cuentan, por lo general, con el beneplácito de la sociedad de acogida. Sin embargo, los individuos cuyos objetivos inmigratorios se limitan a razones económicas poseen unos estereotipos negativos. En este aspecto se suele culpar a los medios de comunicación de crear esa sensación de hastío hacia los inmigrados, porque muchas personas no interactúan frecuentemente con los foráneos, sino que reciben dicha información al ser habituales consumidores de estos servicios. De otra parte, destacamos que este autor resalte los intereses y las necesidades de los implicados. El grupo mayoritario y el minoritario han de conocer la posición con-

traría para que puedan ser conscientes de las similitudes existentes entre ellos, pues todos los seres humanos, a grandes rasgos, tenemos las mismas necesidades; el mediador intercultural debe luchar para que se ponga de manifiesto que los individuos, independientemente del legado cultural que arrastremos, somos más iguales que diferentes. En cambio, el tema de los intereses es más difícil de evaluar, porque el sistema capitalista en que vivimos acentúa en numerosas ocasiones las rivalidades entre endogrupo y exogrupo.

### 3.3. La metodología de Billikopf

*Mediación interpersonal. Empoderamiento del individuo* (2005) es un libro escrito por Billikopf; en él el autor aboga por un método basado en el empoderamiento de los individuos. La técnica empleada es bastante sencilla: en primer lugar, el mediador recurre a una comunicación diádica, es decir, se entrevista con cada parte por separado, y después, cuando considera que las partes están preparadas para tener una reunión conjunta, la organiza; en ella los individuos se hablan y se miran directamente, sin utilizar al profesional como el principal receptor de su mensaje. Se han dado casos donde el acto previo ha sido tan productivo que las partes no se han reunido con el mediador en una sesión triádica para hablar del motivo de discordia, sino que ellos solos han solucionado el problema. La finalidad de esta sesión por separado es la escucha empática, entendiendo por tal que el receptor del mensaje está poniendo toda su atención en el hablante, y que lo está comprendiendo perfectamente. Mediante esta técnica el individuo se desprende del estado psicológico que nos produce una situación conflictiva.

A su vez, en esta sesión diádica Billikopf apuesta por otros cinco puntos: crear distancia a los sentimientos de contención, retar los puntos ciegos (entendiendo por tal el reconocimiento de nuestras propias faltas, porque existe una tendencia universalmente extendida de responsabilizar a otro de nuestros problemas), permitir sentimientos positivos sobre el otro sujeto, preparar una lista de los temas que se van a tratar y mejorar su estilo de comunicación. Un aspecto muy importante en la reunión triádica es la elección de la distribución espacial, como veremos más adelante. El comienzo del diálogo en la sesión conjunta es un factor que hay que cuidar: el mediador pone sobre la mesa un tema y las partes comienzan a hablarlo, al tiempo que las relaciones de poder existentes deben ser

niveladas por este profesional. De todo ello se deduce que esta metodología confía en el lado más positivo de las personas.

Esta técnica otorga más poder a los enfrentados, siendo incorrecto interpretarla como un estilo descuidado por parte del profesional. No obstante, para que la mediación basada en el empoderamiento funcione, los implicados en el conflicto deben ser receptivos para adquirir las habilidades necesarias con el fin de mejorar sus estrategias negociadoras. Los fundamentos de la mediación del empoderamiento se centran en enseñar a los individuos a negociar y que sean capaces de resolver por sí mismos sus desavenencias cotidianas. Las sesiones diádicas, la primera parte de esta técnica, contrastan con otras metodologías, porque muchos mediadores apoyan la idea de que no se deben reunir por separado con cada una de las partes, pues los contrincantes despertarían desconfianza en el mediador. Además, nos encontramos con una mediación dirigida por los individuos, donde el profesional no adquiere gran protagonismo, en oposición con los postulados que establecen las técnicas más conservadoras. El autor afirma en varias ocasiones que no procura que esta metodología sea utilizada en cualquier tipo de discrepancias, sino que está destinada a conflictos interpersonales enraizados donde el contacto de los enfrentados es obligado. Por último, este libro en el apéndice incluye unas notas sobre aspectos concernientes a las diversidades culturales.

### 3.3.1. *Aprovechamiento para la mediación intercultural*

La adaptación de diversas estrategias de la mediación basada en el empoderamiento a las mediaciones interculturales puede resultar muy útil. En estos últimos contextos en muchas ocasiones es fundamental que el mediador se reúna con las partes por separado, o sea, que la estructura comunicativa sea diádica, pero en la práctica no lo hace por falta de tiempo. A pesar de que diversos expertos en mediación afirmen lo contrario, nosotros creemos que es necesario preparar a los individuos para los encuentros mediadores, si bien debemos tener en cuenta que en el contexto español la mayoría de los ciudadanos no estamos acostumbrados a este tipo de actos y la bibliografía que hemos estado manejando es principalmente de origen estadounidense. En las mediaciones interculturales es necesario que los implicados sientan que alguien les está escuchando y que, igualmente, les comprende. Los usuarios de estos servicios son indi-



viduos que han llegado a un país donde, por lo general, no conocen el idioma, el funcionamiento de la sociedad es distinto con respecto al de su nación de origen, no tienen a su familia cerca, y suelen vivir en unas condiciones laborales y de vivienda muy precarias. Todo esto configura un clima donde el foráneo en determinadas ocasiones siente la necesidad de que otra persona escuche sus problemas. Otro de los objetivos compatibles entre la metodología de Billikopf y la mediación intercultural es que ambas tienen como objetivo que las partes adquieran las herramientas necesarias para poder solucionar sus conflictos por ellos mismos. En el trabajo cotidiano de los mediadores interculturales se da frecuentemente el acompañamiento de los extranjeros a los servicios sociales; estos actores les explican su funcionamiento para que los foráneos puedan realizar sus propias gestiones sin necesitar la ayuda del mediador en las próximas ocasiones que tengan que recurrir a tales servicios. Más ampliamente, el fin de diversas actividades que se engloban bajo el marco de la mediación intercultural es que el exogrupo aprenda por sí solo a manejarse en la sociedad de acogida, así como a resolver los conflictos que le pudieran surgir.

### 3.4. La metodología de Boqué

En el año 2005, Boqué publica un libro titulado *Tiempo de mediación. Taller de formación de mediadores y mediadoras en el ámbito educativo*, el cual ha sido distribuido por todos los colegios andaluces, con el fin de que los profesionales que trabajan en tales contextos puedan recurrir a él para afrontar los conflictos, ya sea de forma restaurativa o preventiva. En realidad estamos ante una obra que nos proporciona la metodología y los materiales necesarios para realizar un taller de formación de mediadores en los contextos escolares. Recordemos que en los centros educativos predomina la mediación preventiva frente a la restaurativa, al tiempo que los profesores aseguran que la llegada de niños de origen foráneo no ha aumentado la conflictividad en las aulas.

Esta metodología se basa en que los mediadores sean los propios alumnos, esto es, que se den relaciones etnometodológicas simétricas tanto entre los afectados como entre los terceros neutrales encargados de mejorar la comunicación de los enemistados, puesto que si fuera un profesor o alguna persona ajena al centro quien in-

terviniera como mediador; los implicados se sentirían presionados. Al mismo tiempo, apuestan por la mediación; o sea, que a los actos asistan dos mediadores en igualdad de condiciones, de tal manera que se apoyen mutuamente. La autora defiende que el proceso de mediación en centros educativos debe estar formado por siete pasos:

1. *El conflicto*: aquí los mediadores averiguan quién ha solicitado este servicio, hablan por separado con los protagonistas del desacuerdo, explican qué es la mediación y qué hacen los mediadores, los invitan al encuentro de mediación, muestran empatía, amabilidad y respeto, y valoran si el conflicto se puede someter o no a mediación.
2. *Iniciar la mediación*: los profesionales tienen que prepararse ellos mismos, acomodar la sala, recibir a los enemistados, crear un clima de confianza, recordar el funcionamiento de la mediación, explicar las normas básicas, y preguntar a las partes si aceptan las normas.
3. *Compartir puntos de vista*: los facilitadores de la comunicación preguntan qué ha pasado y cómo les afecta, parafrasean y clarifican la información, y tratan de que se respeten las normas.
4. *Identificar intereses*: hay que pasar de posiciones a intereses, por lo que se exploran otros aspectos del conflicto, se hace un juego de roles, se le pregunta a las partes qué necesitarían para cambiar la situación y se define el contexto conjuntamente.
5. *Crear opciones*: los mediadores subrayan la mutua dependencia y visualizan el futuro en común, explican el funcionamiento de la lluvia de ideas, seleccionan las propuestas más interesantes, evalúan las diferentes alternativas, animan a cooperar, promueven la voluntad de ponerse de acuerdo y, si es necesario, hacen un *caucus*, es decir, una reunión privada con cada parte implicada en caso de que la mediación no avance.
6. *Hacer pactos*: en esta etapa los facilitadores del acto diseñan un plan de trabajo detallado, les piden a los desavenidos que resuman dicho plan, preguntan si creen que funcionará, inquieran si lo consideran justo, cumplimentan la hoja de memoria del encuentro, acuerdan una fecha para la revisión y proponen un apretón de manos.

7. *Cerrar la mediación*: pasadas dos semanas, se revisa el grado de cumplimiento de los acuerdos, se valora en qué punto se halla el conflicto, se da la oportunidad de introducir mejoras, se pregunta a los implicados qué han aprendido de esta situación y firman la hoja de memoria de la mediación.

### 3.4.1. *Aprovechamiento para la mediación intercultural*

Si bien este método está diseñado para mediar entre iguales, creemos que extrapolar algunas estrategias utilizadas al caso concreto de la mediación intercultural sería muy productivo. En primer lugar, si los recursos nos lo permiten, estamos de acuerdo con emplear un sistema de comediación, que los mediadores interculturales sean dos personas con costumbres culturales divergentes, de tal manera que se complementen, porque en los casos donde están implicados individuos con tradiciones diversas es bastante frecuente que un mediador pase por alto aspectos relevantes. Además, esta técnica apuesta por hacer una pequeña reunión por separado, en consonancia con las ideas de Billikopf. A su vez, estimamos que podría ser beneficioso investigar quién ha solicitado el servicio, pues esta acción ya nos está proporcionando pistas para saber, *a priori*, la parte que muestra una mayor predisposición para negociar; en este aspecto debemos ser conscientes de que en muchos casos de mediación intercultural son los inmigrantes quienes se ponen en contacto con estas prestaciones, pero en otras ocasiones los propios servicios administrativos requieren las labores de los mediadores interculturales. Esta técnica propone dos estrategias muy interesantes: el juego de roles y la lluvia de ideas. Con la primera conseguimos que las partes logren ponerse en la posición del otro, y que entiendan los hechos desde la perspectiva contraria, por lo que opinamos que en tales casos las relaciones entre endogrupo y exogrupo podrían mejorar notoriamente. De otra parte, la lluvia de ideas en los contextos multiculturales nos puede proporcionar información sobre hasta qué punto los implicados en el conflicto poseen enfoques divergentes. Otra pauta por la que apuesta Boqué es la revisión de la mediación unos días después de haberse firmado el acuerdo, siendo consciente de que este punto es muy importante y no siempre se realiza. Este paso adquiere especial relevancia en los casos de mediaciones interculturales, ya que se trata de servicios muy demandados y en la mayoría de las ocasiones esos actores trabajan como *apagafuegos*.

En las mediaciones interculturales es de crucial importancia constatar el aprendizaje de las partes, porque para la consecución de una sociedad intercultural hemos de asistir a un acercamiento paulatino entre endogrupo y exogrupo.

### 3.5. La metodología de Ury

En el libro *Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles* (2005) el autor, Ury, miembro del grupo de Harvard, desarrolla lo que él mismo denomina «negociación de penetración». Define esta técnica como «lo contrario de imponer su posición a la otra parte. En lugar de machacar en una nueva idea en el exterior, estimule a los de la otra parte para que la conciban en el interior» (2005: 27). Es más, al inicio del apartado de conclusiones vuelve a aclarar el concepto utilizado: «Cuando hablamos de penetración, ponemos énfasis en el hecho de ser respetuoso con su oponente: no tratarlo como un objeto al que hay que presionar, sino como una persona a la que hay que persuadir. En lugar de cambiar la manera de pensar de la otra persona mediante presión, usted cambia el entorno en el que ella toma las decisiones» (2005: 159). Comienza la obra indicando que hay cinco obstáculos cuando se afronta una solución conjunta de problemas: la reacción de usted, las emociones de los otros, la posición de los otros, el descontento de los otros y el poder de los otros.

Esta metodología insiste en la importancia que tiene el prepararse antes de negociar. Igualmente, hay otros cinco aspectos relevantes para la consecución del acuerdo: los intereses de cada parte, las opciones para poder satisfacer tales intereses, las normas para lograr resolver las diferencias equitativamente, las alternativas para la negociación –utilizando el famoso acrónimo *Maan* (mejor alternativa para un acuerdo negociado)– y las propuestas para el acuerdo.

La estrategia de penetración, a su vez, se divide en otros cinco puntos fundamentales:

1. No reaccione: suba al balcón. Debemos resistirnos a caer en la tentación de las tres reacciones naturales ante un conflicto: contraatacar, ceder y romper relaciones. Con la metáfora «subir al balcón» el autor nos indica que hemos de distanciarnos mentalmente, y desde el balcón podemos evaluar con tranquilidad el conflicto, con el fin de pensar conjuntamente

- una solución al problema de manera que beneficie a los dos implicados. Del mismo modo, nos indica que tenemos que identificar el juego, las tácticas y conocer los puntos vulnerables, si bien no podemos obviar la importancia de tomarse tiempo para pensar y de no perder los estribos.
2. No discuta: póngase del lado de su oponente. Hay que realizar una escucha activa: oír al oponente, hacer paráfrasis y correcciones, observar el punto de vista de la otra parte, reconocer las emociones del contrincante, presentar disculpas, proyectar seguridad, acceder hasta donde se pueda sin hacer concesiones y acumulando síes, ponerse en la tónica del oponente, conceder reconocimiento a la persona, reconocer la autoridad y la idoneidad de su opositor, establecer una relación de trabajo y expresar la opinión. A su vez, nos sugiere aspectos puramente lingüístico-discursivos, como que digamos *sí...* y en lugar de *pero*, o que formulemos aseveraciones con el sujeto en primera persona *yo*, no con el sujeto en tercera persona *usted*. A la par, debemos defender nuestra posición, reconocer las diferencias con optimismo y, en definitiva, crear un clima favorable para las negociaciones.
  3. No rechace: replantee. Así, para poder cambiar el juego, tenemos que transformar primero el planteamiento, debemos emitir interrogaciones con el fin de solventar el conflicto (preguntas abiertas como *¿por qué?*, su opuesta *¿por qué no?* o cuestiones condicionales *¿y si ...?*). Al mismo tiempo, pediremos consejo al adversario, preguntaremos *¿por qué es eso justo?*, indistintamente formulamos preguntas abiertas, debemos beneficiarnos de los silencios, replantear las tácticas, desviar los ataques, poner al descubierto los trucos, negociar las reglas del juego, desvelar la estrategia del adversario, y negociar el tema en cuestión.
  4. No presione: tienda un puente de oro. En primer lugar, hay que evadir los obstáculos, los cuales pueden ser manifestados como falta de interés, planteamientos ambiguos, demoras, incumplimientos o negativas directas. Tenderemos un puente de oro, lo que significa no imponer al contrincante un acuerdo, sino que debemos atraerlo hacia la dirección en que deseamos que avance; por tanto, esta metáfora implica superar los cuatro obstáculos más frecuentes: incluirlo en el

proceso de producción de la idea que solucione el problema, satisfacer sus intereses, contribuir a que él quede bien y facilitar el proceso de negociación hasta márgenes convenientes. En este apartado Ury nos advierte que no caigamos en la tentación de autoconvencernos de que nuestro oponente no es razonable, a la vez que nos aconseja ir despacio para avanzar deprisa.

5. No ataque: utilice el poder para educar; de esta manera, tenemos que enseñar a nuestro contrincante que la única forma de ganar es que ambas partes salgamos beneficiadas. Debemos hacerle ver las consecuencias: formulándole cuestiones para revelar la realidad, advirtiéndole en lugar de amenazar, demostrando el *Maan*, destacando el agudo contraste de las posiciones del oponente, y forjando un acuerdo que se prolongue en el tiempo.

El propio autor considera que la negociación de penetración es difícil y que tan solo triunfan los negociadores pacientes y persistentes.

### 3.5.1. *Aprovechamiento para la mediación intercultural*

El planteamiento de este método está destinado a contextos empresariales; no obstante, como en los casos anteriores, podemos replantear algunas estrategias para adaptarlas a los ámbitos comunicativos interculturales. En los episodios de conflicto es muy frecuente tomar una de estas tres posiciones: contraatacar, ceder o romper relaciones. Esta situación es aún más complicada cuando los involucrados poseen trayectorias culturales dispares, puesto que si contraatacan pueden suscitar un conflicto entre el endogrupo y el exogrupo de gran trascendencia; en el caso de que una de las partes decida ceder ante su adversario las relaciones multiétnicas serían asimétricas y un grupo estaría sometido al otro; en cambio, si optan por romper relaciones nos encontraríamos ante un modelo de sociedad multicultural, el cual se ha demostrado que no es un método adecuado para gestionar la diversidad cultural.

La propuesta de Ury de distanciarnos mentalmente del conflicto creemos que es muy útil en estas situaciones, porque los individuos se despojan de su pasado cultural y descubren que son mucho más numerosas las similitudes que las diferencias que poseemos los se-

res humanos, por muy dispares que sean las costumbres culturales encontradas, pues, como es sabido, hay culturas con más afinidades que otras. Junto a esto, los contrincantes deben evitar discutir, en lugar de ello tienen que escucharse activamente y reconocer las diferencias con optimismo. Este último aspecto es fundamental en la mediación intercultural, ya que a menudo las divergencias existentes entre las culturas en contacto son concebidas como aspectos connotativos extraños, por lo que tendemos a evitarlas. El conocimiento de los diversos grupos promueve un acercamiento de los implicados, y una aceptación e imitación de las costumbres, aunque es cierto que esta situación tiene lugar en una fase muy avanzada de la permeabilidad entre las culturas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACLAND, A. (1997): *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*, Barcelona, Paidós.
- AEP DESENVOLUPAMENT COMUNITARI Y ANDALUCÍA ACOGE (2002): *Mediación intercultural. Una propuesta para la formación*, Madrid, Popular.
- ANDALUCÍA ACOGE (1996): *Formación de mediadores interculturales*, Sevilla, Cedepa.
- AUGSBURGER, D. (1992): *Conflict Mediation Across Cultures: Pathways and Patterns*, Louisville, Westminster/John Knox Press.
- BILLIKOPF, G. (2005): *Mediación interpersonal. Empoderamiento del individuo*, California, Servicio de Publicaciones de la Universidad de California. <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7conflicto/>.
- BOQUÉ, M. (2005): *Tiempo de mediación. Taller de formación de mediadores y mediadoras en el ámbito educativo*, Barcelona, Ceac.
- BUSH, R., y FOLGER, J. (1996): *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*, Barcelona, Granica.
- COBB, S. (1991a): «Einsteinian practice and Newtonian discourse: ethical crisis in mediation», *Negotiation Journal*, 7, 1, pp. 87-102.
- (1991b): «Resolución de conflictos: una nueva perspectiva», *Acta Psiquiátrica Psicológica de América Latina*, 37, 1, pp. 31-36.
- COBB, S., y RIFKIN, J. (1991): «Neutrality as a discursive practice: the construction and transformation of narratives in community mediation», *Law, Politics, and Society*, 11, pp. 69-74.
- FISHER, R.; URY, W., y PATTON, B. (2002): *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Bogotá, Norma.
- GIMÉNEZ, C. (1997): «La naturaleza de la mediación intercultural», *Migraciones*, 2, pp. 125-159.

- GIMÉNEZ, C. (2001): «Modelos de mediación y su aplicación en mediación intercultural», *Migraciones*, 10, pp. 59-110.
- HAYNES, J., y HAYNES, G. (1989): *La mediación en el divorcio*, Buenos Aires, Granica.
- LHASBELLAOUI, F.; SANGARÉ, A., y RIDAO, S. (2008): «Mediación intercultural, mujer inmigrante y empleo: aspectos comunicativos y lingüísticos», BAÑÓN, A. (Ed.): *Comunicación, empleo y mujer inmigrante*, San Sebastián, Tercera Prensa, pp. 183-208.
- MUNNÉ, N., y MAC-CRAGH, P. (2006): *Los 10 principios de la cultura de mediación*, Barcelona, Graó.
- RIDAO, S. (2008a): *Análisis pragmalingüístico de resoluciones de conflictos: las mediaciones laborales. Propuestas de investigación*, Almería, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- RIDAO, S. (2008b): «Comunicación y mediación intercultural», BAÑÓN, A., y FORNIELES, J. (Eds.): *Manual de inmigración y comunicación*, San Sebastián, Tercera Prensa, en prensa.
- SUARES, M. (1996): *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Buenos Aires, Paidós.
- URY, W. (2005): *Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*, Barcelona, Gestión 2000.