

4.6. CUALIDADES DE LA FIGURA MEDIADORA INTERCULTURAL

En la práctica, sucede a menudo que las intervenciones de los/as mediadores/as interculturales suscitan recelos y malentendidos entre otros profesionales de lo social, provocados en su mayoría por la indefinición (al menos oficial) en la que se encuentra esta figura, o por posicionamientos erróneos del propio mediador.

Ello nos ha llevado a intentar delimitar, en lo posible, las cualidades –en términos de exigencias y límites– que éste debe tener y, a fin de ilustrar, en la práctica, lo que dichas exigencias y límites significan, daremos un ejemplo de cada uno de ellos. Proponemos las siguientes:

4.6.1. LA RESPONSABILIDAD

Exigencia: El/la mediador/a intercultural debe tener una responsabilidad definida en los casos o situaciones en los que interviene. La definición de sus funciones en la intervención es responsabilidad suya, así como lograr el equilibrio profesional entre la colaboración con el servicio, o los agentes sociales concretos, y el compromiso con la propia comunidad.

Límite: La persona mediadora no debe hacerse responsable de un caso de trabajo social, de un tratamiento sanitario, de atención educativa, etc., sino únicamente de aquello que hace referencia a la mediación intercultural en cada caso. Ante la demanda de cumplir funciones que no se ajustan a su perfil profesional, la persona mediadora negocia con la institución u organización donde trabaja. Desarrolla su práctica profesional en el marco de las intervenciones, en los tiempos estipulados y en los espacios acordados.

Ejemplo 1: *Una maestra aborda al mediador intercultural que trabaja en la escuela. "Cuando venga la Sra. Secka a las cuatro y media a recoger a su hija, pregúntale qué pasa que su hija todavía no ha traído los papeles firmados que le puse en la mochila la semana pasada". ¿Qué debe hacer/decir el mediador intercultural?*

La persona mediadora intercultural no sustituye a la profesional. No realiza la comunicación en lugar de ésta y luego anda corriendo de una parte a la otra en un rol de mensajero. Recordemos que la responsabilidad de la persona mediadora está en facilitar la comunicación entre las dos partes, es decir, en ponerlas en contacto físico y relacional para que sean ellas quienes se digan directamente lo que interese a cada cual, a través del puente o canal que la figura mediadora les tiende. Esto, con el objetivo de que en un momento futuro puedan relacionarse entre ellas de manera autónoma y sin necesidad de una tercera persona. Si la persona mediadora, en este caso, hace lo que la profesional le dice, le estará arrebatando la posibilidad, por sencilla que sea, de empezar a construir una relación directa con la madre de su alumna y viceversa. La persona mediadora optará, con la estrategia que le parezca más conveniente según las características del caso, por reformular la demanda y podrá decir algo así como, "Si le parece, estaré aquí a las cuatro y media para ayudarle a que usted misma pueda comunicarle a la Sra. Secka lo que desea saber."

CUALIDADES DEL/A MEDIADOR/A INTERCULTURAL

La RESPONSABILIDAD

La persona mediadora intercultural no sustituye a otro profesional, ni es un «brazo extensible» del mismo para llegar allí donde éste no puede.

Recordemos que la responsabilidad de la persona mediadora está en **facilitar la comunicación entre las dos partes.**

Si la persona «mediadora», se convierte en «intermediaria» le estará arrebatando a las partes la posibilidad, por sencilla que sea, de empezar a construir una relación directa entre ellas.

La CONFIDENCIALIDAD

La persona mediadora suele ser, al tiempo que profesional al servicio de una entidad, miembro de un colectivo ante quien también tiene que responder (es la llamada «**doble fidelidad**»).

El trabajo con un/a usuario/a no se comparte con otro/a, por mucho que las normas que rigen la intimidad en las relaciones en el propio colectivo lo permitan en otros contextos.

El reto está en encontrar fórmulas respetuosas, prudentes y sensibilizadoras para informar de esto, sin necesidad de despreciar o transgredir los valores propios de su cultura.

La IMPARCIALIDAD

La persona mediadora **no debe posicionarse** a favor de los planteamientos o intereses de la entidad para la que trabaja, ni tampoco de lado de la persona inmigrada por su afinidad ideológica o cultural con ella.

En todo caso, debe asegurar que ésta pueda **tomar por sí mismo/a la decisión que mejor se ajuste a sus necesidades, intereses y particularidades.**

4.6.2. LA CONFIDENCIALIDAD

Exigencia: consiste en encontrar el equilibrio entre la confianza con el propio colectivo y el principio de secreto profesional que rige la acción de todos los profesionales sociales. La mediación provoca situaciones en las que el mediador se encuentra ante una disyuntiva de tener que ser fiel, por una parte a los códigos y normas de su colectivo de origen y, por otra, al imperativo del código deontológico profesional. Esto le sitúa en lo que ha dado en llamarse la «doble fidelidad» a la que ha de responder el/la mediador/a, y en la que no siempre es fácil encontrar el equilibrio citado.

Límite: La prudencia en la relación de confianza con el propio colectivo y la obligatoriedad de compartir el secreto profesional con sus compañeros de equipo en casos de urgencia.

Ejemplo 2: *Una mediadora camina por el barrio y se encuentra con una persona de su colectivo para la que ha mediado en una ocasión anterior. Éste le dice: "Oye, he sabido que estuviste en una cita que tuvo mi amiga ayer en el hospital. ¿Cómo le fue?" ¿Qué debe hacer/decir la mediadora?*

La persona mediadora es, al tiempo que profesional de la mediación intercultural, miembro de un colectivo en el que la concepción de la intimidad suele ser diferente que en las sociedades occidentales. Sin embargo, como mediador/a intercultural, revelar el contenido de una cita puede tener consecuencias imprevistas en el futuro, pues si a mí me cuentas lo que le pasó a X puede que a otro le cuentes lo que me pasó a mí, etcétera. A la larga peligrará la confianza depositada en la persona mediadora y su reconocimiento en el colectivo. Por otro lado, responder simplemente "Bien" en este caso o cualquier otra fórmula vaga, supone no asumir el hecho de que ser mediador intercultural profesional implica la construcción de un contexto nuevo de relaciones con el propio colectivo que debe tener sus propias normas, empezando por cuestiones tan sencillas como la que se plantea en este caso. El trabajo con un/a usuario/a no se comparte con otro/a, por mucho que las normas que rigen la intimidad en las relaciones en el propio colectivo lo permitan en otros contextos. Ahora, el reto para quien se esté formando en esta profesión está en encontrar fórmulas respetuosas, prudentes y sensibilizadoras para informar de estas diferencias, siempre con flexibilidad y sin necesidad de despreciar o transgredir los valores propios de su cultura o de su colectivo en la inmigración. Una posible respuesta en este caso sería, "Habla con X, o llámala. Le gustará saber que te preocupas por ella y te sabrá explicar mejor que yo cómo se siente."

4.6.3. LA IMPARCIALIDAD

Exigencia: el/la mediador/a debe tener una total imparcialidad técnica en sus intervenciones, buscando un compromiso con resultados que satisfagan las necesidades de ambas partes. A diferencia de la «neutralidad», la imparcialidad le exige al mismo tiempo desempeñar un papel de sensibilización frente a la desigualdad o discriminación.

Límite: Ante la promoción de la igualdad de derechos jurídicos y sociales de los usuarios con quienes interviene, el/la mediadora intercultural no ejerce funciones

de militancia y reivindicación. Construye una distancia técnica entre sí y la problemática de las partes y realiza una actuación de animación y sensibilización con el fin de ofrecer a ambas los elementos adecuados para desarrollarse desde la interdependencia en su relación. Deriva a asociaciones y entidades de defensa de derechos los casos de discriminación irresoluble.

Ejemplo 3: *Una mediadora acompaña a un centro de planificación familiar a una mujer que tiene cuatro hijos. Ahora quiere usar, por primera vez, un anticonceptivo, pero no sabe cuál. En la consulta, la enfermera recomienda directamente la inyección anticonceptiva, describe sus ventajas y conveniencias, y le dice a la mujer que sólo tendrá que volver al centro cada dos meses para ponerse otra inyección. La mujer acepta la alternativa felizmente. ¿Qué debe hacer/decir la mediadora intercultural?*

La persona mediadora tendrá conocimientos suficientes del ámbito en el que interviene como para detectar cuándo el tratamiento que recibe el/la usuario/a viola alguno de sus derechos. En este caso, debe responder al hecho que la usuaria no ha recibido toda la información sobre alternativas de anticoncepción a la que tiene derecho, para así asegurar que ésta pueda tomar por sí misma la decisión que mejor se ajuste a sus necesidades, intereses y particularidades. Es cierto que la persona mediadora puede informar a la usuaria a la salida de la consulta de que hay otros métodos anticonceptivos y que puede pedir información completa sobre ellas. Incluso podría, si tiene conocimientos suficientes sobre el ámbito, informar ella misma de estas alternativas. Recordemos, no obstante, que la persona mediadora no sustituye a la/el profesional ni tiene sus competencias en el ámbito de atención. Su responsabilidad está en contribuir a que los/las profesionales ofrezcan una atención adecuada a la población inmigrada en igualdad de condiciones que las demás personas. En este caso, la persona mediadora podría decir algo así como, "Si bien es cierta la eficacia de la inyección anticonceptiva que usted le propone, tal vez podría informar a la Sra. X de otros métodos anticonceptivos que también hay en el mercado, para que pueda decidir cuál prefiere y va mejor con su estilo de vida."

4.6.4. LA COOPERACIÓN CON OTROS PROFESIONALES

Exigencia: el/la mediador/a coopera con los profesionales, trabajo en equipo desde la complementariedad. Adapta sus funciones al contexto específico de cada ámbito, servicio y caso. Diseña conjuntamente con otros agentes sociales estrategias de colaboración, teniendo en cuenta sus límites. Por último, deriva a expertos en materia de inmigración e interculturalidad cuando las demandas lo aconsejan.

Límite: El/la mediador/a no puede plantearse ni la sustitución ni la usurpación de funciones en los casos en los que interviene. Renuncia a la invitación de diagnosticar y/o a responsabilizarse de un caso, de un tratamiento, de un plan de trabajo o de una intervención que competa a otro profesional. El/la mediador/a intercultural, con una formación adecuada, es un colaborador de los agentes sociales en una relación de igual a igual, y no de inferioridad/superioridad. El asesoramiento cultural se hará únicamente en el contexto de intervenciones de la mediación intercultural o en contextos que se hayan acordado previamente.

Ejemplo 4. *En un pequeño ayuntamiento de comarcas se decide publicar una guía de recursos sociales de la ciudad para la población inmigrada magrebí. La trabajadora social encarga la traducción al árabe de la guía al mediador intercultural que colabora habitualmente con el servicio. ¿Qué debe hacer/decir el mediador?*

El mediador intercultural no es un traductor de folletos, trípticos, guías, aunque tenga capacidad para ello. Sin embargo, responder así a esta demanda probablemente sólo genere desconfianza y recelos por parte de la trabajadora social en este caso. Con frecuencia, los profesionales hacen demandas que no corresponden al mediador, alegando que él colabora con el servicio en "todo lo referente a la población inmigrada". Así, se recurre a él como informador, mensajero, traductor, etc. Más allá de los intereses y obligaciones laborales de cada persona, cuando se tiene una conciencia clara de los límites del propio rol profesional, el/la mediador/a intercultural es capaz de reformular las demandas mal enfocadas y ajustarlas a las múltiples posibilidades que éste ofrece. En este caso podría entenderse ampliamente la traducción de la guía como una acción mediadora entre el colectivo de personas inmigradas y los servicios sociales de la ciudad. Sin embargo, cuando pensamos en las funciones de la figura mediadora intercultural, vemos que no está entre ellas sustituir a su colectivo en acciones que podría realizar algún grupo o asociación. Dinamizar y canalizar la participación del propio colectivo en proyectos de atención a la población inmigrada promovidos por las instituciones, sí es una de sus funciones. Proponiendo la colaboración de alguna asociación o grupo en el proyecto de traducción de la guía, dinamiza la colaboración entre servicios sociales y comunidad para lograr una atención adecuada e integral a las necesidades de la población inmigrada y sienta las bases para la construcción de una confianza mutua entre ambos que puede ser generadora de nuevas colaboraciones más complejas, comprometidas y creativas. En este mismo caso, la acción del mediador intercultural tal vez podría dirigirse incluso a abrir la puerta a que las asociaciones pudieran aportar sus propias propuestas de cuestiones e informaciones a incluir en la guía que traducirán.

4.6.5. EL COMPROMISO SOCIAL CON LA POBLACIÓN INMIGRADA

Exigencia: este compromiso se manifiesta en su flexibilidad en el trabajo con la propia comunidad. Su promoción de la autonomía en las relaciones del colectivo con los profesionales de servicios de la sociedad receptora y su colaboración con asociaciones, organizaciones o grupos informales.

Límite: La persona mediadora es flexible ante demandas que excedan las funciones, sin caer en el voluntarismo y la dedicación excesiva y sin fomentar la dependencia. En lugar de fomentarla, deriva a otros recursos –comunitarios o profesionales– cuando las necesidades superan su marco de actuación, o a otros mediadores cuando entra en conflicto personal con el caso o sus actores.

Ejemplo 5: *Una familia inmigrante tiene alquilada una casa a un propietario español en las afueras de un pueblo almeriense. A pesar de que el dueño de la casa tiene obligación de facilitarles la luz, éste se niega a hacerlo. ¿Qué debe hacer/decir el mediador?*

CUALIDADES DEL/A MEDIADOR/A INTERCULTURAL

La COOPERACIÓN

Con frecuencia, los profesionales hacen demandas que no corresponden a la persona mediadora, recurriendo a ella y convirtiéndola en **un/a «chico/a para todo»**.

Frente a este tipo de demandas, el/la mediador/a intercultural es capaz de **reformular su enfoque y ajustarlas a las múltiples posibilidades que éste ofrece**.

Puede hacerlo proponiendo acciones, que favorezcan la colaboración entre los servicios profesionales y el colectivo inmigrante.

El COMPROMISO SOCIAL

La persona mediadora **no es un activista o defensor de los derechos** de la población inmigrante.

Su función debe ceñirse a **intentar acercar las posturas de ambas partes en conflicto**, y ello sin intentar reivindicar por su cuenta los derechos que cree, o le consta, que son vulnerados, ni de presionar con amenazas.

Pero eso no debe llevarle a quedarse en una posición «neutra». Debe dinamizar y canalizar a la parte perjudicada hacia las redes de apoyo existentes en su comunidad.

La CLARIDAD del propio ROL

El mediador intercultural no puede presentarse ante las partes de manera confusa.

Debe, ante todo, **poner de manifiesto el interés que puede tener ser aceptado como tercero entre dos**.

Por otro lado, ha de saber exponer con claridad cuáles son sus funciones y sus límites, de manera que tampoco inspire ideas equivocadas sobre lo que puede esperarse de su intervención, y **nunca dando la impresión de ser “la solución”** del problema.

La persona mediadora no es un activista o defensor de los derechos de la población inmigrante. Su función debe ceñirse a intentar acercar las posturas de ambas partes en conflicto, y ello sin intentar reivindicar por su cuenta los derechos que cree, o le consta, que son vulnerados, ni de presionar con amenazas. Tampoco se trata de inspirar sentimientos de lástima o “compasión” hacia el más débil, ya que con ello no haría sino potenciar actitudes paternalistas hacia los inmigrantes. Pero eso no debe implicar quedarse en una posición neutra que no haría sino beneficiar los intereses de la parte que tiene el poder de imponerse sobre la otra. No se trata de permanecer indiferente ante la cerrazón de dicha parte, sino de dinamizar y canalizar a la familia perjudicada hacia las redes de apoyo existentes en su comunidad. Tal vez podría animarles a ponerse en contacto con distintas asociaciones o colectivos organizados que puedan hacerse eco de su situación, e incluso facilitarles los medios para, si así lo quiere la propia familia, formular la correspondiente denuncia.

4.6.6. LA CLARIDAD DEL PROPIO ROL PROFESIONAL

Exigencia: El mediador intercultural no puede presentarse ante las partes de manera confusa o manifestando a una de ellas acudir por iniciativa de la otra. Debe, ante todo, poner de manifiesto el interés que puede tener ser aceptado como tercero entre dos.

Límite: Nadie aceptará a un mediador si no entiende que éste puede reportarle alguna ventaja o beneficio en la negociación. Por otro lado ha de saber exponer con claridad cuáles son sus funciones y límites, de manera que tampoco inspire ideas erróneas o equivocadas sobre lo que puede esperarse de su intervención, y nunca dando la impresión de ser «la solución» del problema entre las partes.

Ejemplo 6: *Un inmigrante, que trabaja en un invernadero, pide a un mediador que intervenga en un conflicto que tiene con su patrón. Éste último jamás ha oído hablar de lo que es un «mediador». ¿Cómo debe presentarse éste ante el agricultor?*

Como hemos dicho, el/la mediador/a ha de saber exponer con claridad cuáles son sus funciones y sus límites y no dando la impresión de ser “la solución” del problema entre las partes. Se trata en definitiva de saberse ganar su posición 3, algo necesario y previo al ejercicio de la mediación propiamente dicha. Comenzar a abordar al agricultor interesándose por sus dificultades, asintiendo y apoyando sus manifestaciones cuando éstas sean justas y logrando establecer un clima de confianza y naturalidad es algo muy importante.

4.7. LA PRÁCTICA DE LA MEDIACIÓN INTERCULTURAL

4.7.1. TIPOS DE PRÁCTICA

Desde una óptica interpersonal, la persona mediadora intercultural actuará en los espacios de relación entre profesional y usuario/a (en ella nos centraremos preferentemente), inmigrante y autóctono, o entre personas inmigradas pertenecientes al mismo colectivo. Es decir, su intervención se desarrollará en entrevistas, consultas, reuniones o encuentros, en situación que llamamos de triángulo.

Desde una óptica colectiva, la persona mediadora intercultural trabajará en equipo con otros mediadores, para contrastar con ellos sus intervenciones, para lograr una acción sinérgica entre diversos profesionales de la mediación intercultural en un mismo territorio, buscando implicar en ella al colectivo de personas inmigradas y la sociedad receptora en su conjunto.

Como respuesta a las demandas formuladas por los colectivos de personas inmigradas, por los servicios profesionales de atención a la población o por el conjunto de la sociedad receptora, el desarrollo de las funciones de la persona mediadora intercultural, descritas con anterioridad, se perfilan en la práctica de la siguiente manera:

- *En el ejercicio de la mediación intercultural para facilitar la comunicación y prevenir la aparición de conflictos culturales (**mediación preventiva**):*

La persona mediadora intercultural tendrá funciones de intérprete lingüístico, para asegurar la traducción y también la comprensión de la información que se transmite por ambas personas, explicitando y traduciendo para el profesional y para la persona usuaria los códigos de comunicación utilizados en el contexto cultural de uno y otro. Esto se hará en su idioma de origen y/o vehicular y en los idiomas de la sociedad receptora, con los registros y procedimientos adecuados a cada situación.

El/la mediador/a tendrá también funciones de intérprete sociocultural, para asegurar la contextualización y la comprensión de los principales rasgos culturales y sociales que inciden en la situación, tanto en lo que se refiere al origen de la persona usuaria y a los procesos de cambio en la inmigración, como en la cultura y realidad social del profesional/servicio y a sus objetivos de trabajo. En este contexto, la persona mediadora intercultural intentará esclarecer preconcepciones, prejuicios y estereotipos que surjan de ambas partes en la relación entre el/la profesional y las personas inmigradas.

Así, ejerciendo sus funciones de intérprete lingüístico y sociocultural, la persona mediadora podrá esclarecer y disipar malentendidos, incomprendiones, desconfianzas, imágenes negativas, interrogantes y dudas que se produzcan en la relación entre profesional y usuario, y que son inherentes a la interacción intercultural. La consecuente modificación de ciertas actitudes en unos y otros, aún siendo lenta en algunos casos, permitirá una comunicación más fluida, respondiendo al objetivo de trabajo prioritario de la mediación intercultural, que es la prevención de conflictos culturales facilitando el diálogo entre las partes.

- *En la intervención para la resolución de conflictos (**mediación rehabilitadora**):*

Cuando en la relación entre profesional y usuario de origen cultural diferente surjan conflictos de valores, cuando el profesional se proponga trabajar en temas culturalmente sensibles o el usuario plantee demandas que podrían generar un enfrentamiento cultural entre ambos, el mediador o la mediadora intercultural mediará para facilitar la negociación entre ambas partes, buscando el interés común y creando un espacio de encuentro que permita a la persona usuaria encontrar respuesta a sus necesidades y al profesional cumplir con sus objetivos de trabajo.

En ese contexto, la persona mediadora aportará al profesional el asesoramiento necesario, para que pueda comprender mejor el papel que juega en la situación conflictiva la identidad cultural de la persona usuaria, su situación social y sus procesos de cambio en la inmigración. Le aportará también el asesoramiento necesario para que pueda reflexionar sobre la influencia en el otro de sus propias percepciones y acciones culturalmente condicionadas. Esta sensibilización de los profesionales en temas de inmigración e interculturalidad se hará siempre en relación a aspectos surgidos de los casos en que se trabaje conjuntamente y que sean relevantes en el servicio para la atención a usuarios y usuarias de orígenes culturales diversos.

En los conflictos de valores y en el trabajo sobre temas culturalmente sensibles, el mediador y la mediadora intercultural aportarán al usuario el asesoramiento necesario en lo que respecta a sus derechos y obligaciones, para que pueda relacionarse con el profesional, con autonomía y responsabilidad, dando a conocer sus necesidades, mostrándose en su especificidad, respetando al otro y haciéndose respetar en el espacio de trabajo conjunto. Asimismo, le aportará el asesoramiento necesario para que comprenda los valores culturales de la sociedad receptora que representa el profesional en su intervención social.

En definitiva, la aportación de la persona mediadora intercultural a la resolución de conflictos culturales radica en su capacidad para dinamizar la negociación entre las partes, asegurando el respeto mutuo y creando un clima de confianza, mostrando estrategias de acercamiento a los códigos de referencia de uno y otro que permitan al profesional y al usuario encontrar por sí mismos las mejores soluciones posibles para ambos. El principio que rige en la relación es de colaboración, complementariedad y compromiso con ambas partes, manteniendo una imparcialidad técnica necesaria para una mediación eficaz.

- *En la contribución a la creación de nuevas estrategias de relación e intervención (**mediación creativa**):*

Finalmente, y ante la demanda, por parte de los colectivos y los servicios, de mejorar las relaciones que se establecen entre profesionales y usuarios de culturas diversas, el mediador y la mediadora intercultural pueden aportar los elementos necesarios para facilitar una transformación en las formas

habituales de actuar en la atención a la población inmigrada. Con su acción mediadora, podrán abrir vías para que las personas interesadas encuentren nuevas estrategias y soluciones innovadoras que respondan a problemáticas difícilmente resolubles, potenciando una dinámica activa y creativa que acerque los recursos de ambas partes.

En este sentido, el mediador intercultural, conocedor de la red de asociaciones y grupos existentes en la comunidad, podrá fomentar además las relaciones entre los servicios y la comunidad, canalizando a los primeros las alternativas generadas por los propios colectivos como respuesta a sus necesidades. Esta dimensión del trabajo del mediador intercultural tiene como objetivo facilitar la participación comunitaria en un trabajo conjunto con los servicios de su territorio, con el fin de lograr una atención adecuada, integral e innovadora a las necesidades sociales detectadas.

4.7.2. EL TRIÁNGULO COMO ESPACIO DE LA MEDIACIÓN: LA POSICIÓN «3» Y SU PÉRDIDA

A la hora de abordar el concepto de mediación, hacíamos referencia a que supone la intervención de una tercera parte entre otras dos. Ahora bien, el lugar, la posición que ocupa dicha tercera parte –la figura mediadora– en el escenario de la mediación es determinante. Gráficamente, suele definirse el espacio de la mediación como un *triángulo*, ya que visualmente nos ayuda a percibir de manera mucho más clara lo que es y no es la acción mediadora.

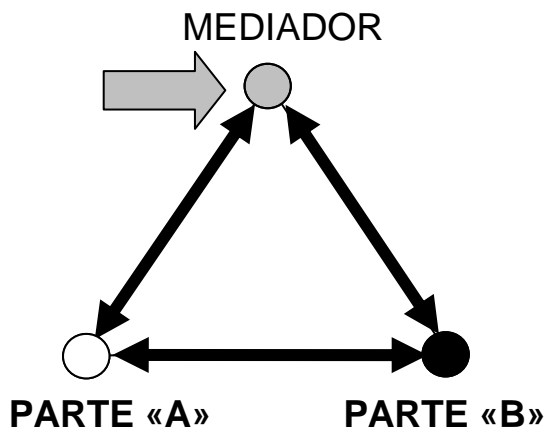
Podríamos decir que en la medida en que podemos mantener el referente triangular nos mantenemos en un espacio en el que la acción mediadora; y, en la medida en que lo perdemos, perdemos la capacidad y posibilidad de mediar. Así pues, podemos decir que el proceso de mediación comienza, en primer lugar, por la construcción de dicho espacio triangular y tiene en ella su punto de partida.

La opción por recurrir a la mediación, supone pues la posibilidad de establecer y mantener este espacio triangular, donde la figura mediadora ocupa una posición claramente diferenciada de las otras dos partes (ver gráfico de pérdida de la posición 3).

Si eso es así, es importante analizar los casos en los que desaparece esa figura triangular, ya que estos nos indicarían la finalización exitosa, el fracaso del proceso, o el cambio a otra/s estrategia/s, distinta/s a la mediación.

Básicamente, contemplamos cuatro situaciones en las que el triángulo desaparece y, con ello, la posibilidad de mediar. Analizaremos en este apartado tres de ellas que corresponden a lo que hemos denominado como *pérdidas de la posición «3»*, dejando la cuarta para el momento en que abordemos el proceso de mediación. Son las siguientes (ver el gráfico citado):

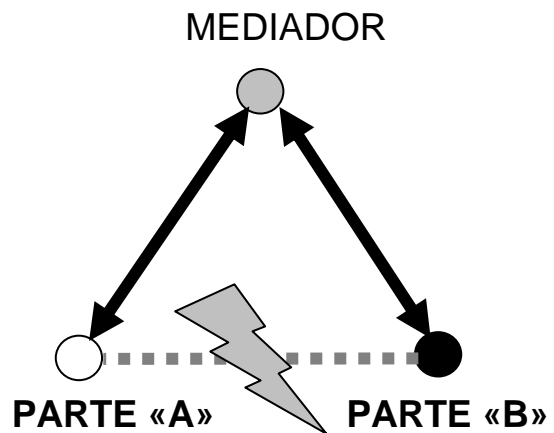
PÉRDIDA DE LA POSICIÓN «3»: LAS 3 I



EL PUNTO DE PARTIDA:

LA POSICIÓN «3»

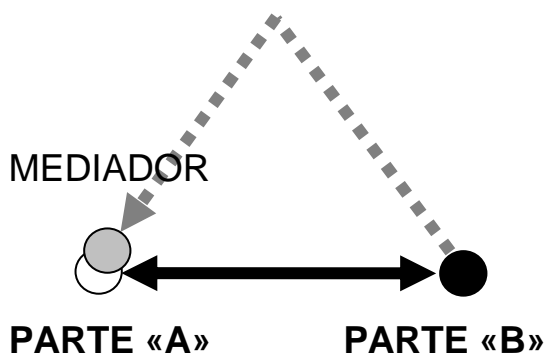
Claramente diferenciada de «A» y «B»



PÉRDIDA PRIMERA:

«IMPOSIBILIDAD»

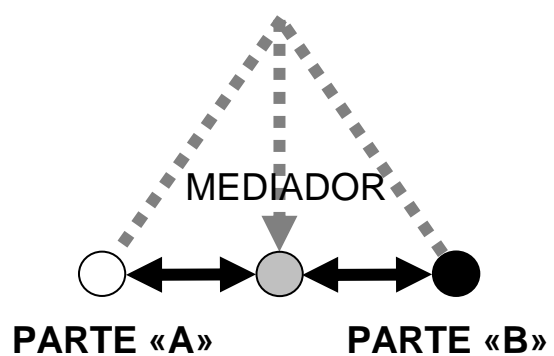
«A» y/o «B», se niegan a encontrarse



PÉRDIDA SEGUNDA:

«IDENTIFICACIÓN»

Mediador se identifica con «A» o «B»



PÉRDIDA TERCERA:

«INTERPOSICIÓN»

Mediador se interpone entre «A» y «B»

- Primera pérdida: la **IMPOSIBILIDAD**. Es la más evidente. Es *imposible* construir el triángulo si una parte, la otra, o ambas se niegan a encontrarse, o no aceptan a la figura mediadora. Lo honesto, en este caso, por parte del mediador es retirarse discretamente, haciendo ver a las partes su disponibilidad para el momento en el que acepten un encuentro.
- Segunda pérdida: la **IDENTIFICACIÓN**. La pérdida del espacio triangular tiene lugar al producirse un deslizamiento de la posición de la figura mediadora hacia la de una de las dos partes. Podemos decir que el/la mediador/a pierde su imparcialidad, tomando partido por una de ellas, *identificándose* con sus posicionamientos. Este movimiento puede originarse de manera consciente o inconsciente, siendo más preocupante éste último caso, ya que la persona mediadora sigue pensando el proceso como un proceso de mediación cuando en realidad ya no lo es. La opción consciente por esta estrategia, supone el abandono de la mediación para pasar a una *negociación* o directamente a una *confrontación*.
- Tercera pérdida: la **INTERPOSICIÓN**. Esta pérdida se produce también por un deslizamiento de la posición mediadora, pero no hacia uno de los vértices como veíamos en el caso anterior, sino a una posición *intermedia* entre las partes. La figura, pasa de ser *mediadora* a ser *intermediaria*. Se convierte así en correa de transmisión entre ambas partes, negándoles así la posibilidad de un acercamiento autónomo entre ellas y generando una dependencia del “mediador” para la comunicación entre ambas. Al igual que la situación anterior, este movimiento puede hacerse consciente o inconscientemente y suele ser una de las cosas más demandadas por los profesionales de los distintos servicios, lo que pone frecuentemente al mediador en situaciones delicadas, como hemos podido ver en el ejemplo de la Sra. Secka.

4.7.3. MODELOS DE MEDIACIÓN INTERCULTURAL

Actualmente la práctica de la mediación intercultural en nuestro país es algo incipiente. Es por ello, por lo que aún existe un gran desconocimiento sobre sus posibilidades de intervención en los diversos ámbitos descritos. No obstante, existen experiencias concretas que nos permiten avanzar, aunque sólo sea de modo provisional, algunos modelos de mediación, en función de la institución/organización a la que pertenece, o desde la que interviene la persona mediadora. Distinguimos los siguientes:

- El modelo **ASOCIATIVO**. La figura mediadora ha comenzado, de hecho, a intervenir, en primer lugar desde Asociaciones y ONG's que trabajan con colectivos inmigrantes o pertenecientes a minorías étnicas. Han sido ellas las que, descubriendo la necesidad de comunicación y entendimiento entre personas de distintas culturas, primero se aventuraron a contratar personas pertenecientes a dichos colectivos o minorías para ejercer este rol profesional que hoy denominamos mediación. Un rol que, en sus inicios, apenas se vislumbraba como algo más que una manera de poder entenderse con otras personas con las que se tenían serias dificultades de comunicación, principalmente por la barrera del idioma.

- El modelo **INSTITUCIONAL**. Algo parecido ocurrió en las instituciones públicas (principalmente prestadoras de servicios sociales, sanitarios y, algo más tarde, educativos) donde los profesionales se encontraron, en el corto espacio de unos años, con una nueva realidad: la de la atención a usuarios que venían de otros países, que hablaban otras lenguas y tenían otras costumbres. Usuarios que, frecuentemente, planteaban dificultades ante las que el profesional no sabía como responder. El progresivo aumento de la población inmigrante, llevó a las administraciones a tener que afrontar la situación y éstas comenzaron también a contratar a personas para la realización de esta labor de mediación, aunque hay que decir que con recursos bastante escasos.
- El modelo **COOPERATIVO**. Esa escasez de recursos con las que la administración ha venido haciendo frente a las necesidades de mediación hizo que, desde distintos frentes (generalmente propiciadas por asociaciones de inmigrantes o pro-inmigrantes) se generara la alternativa de constituir entidades privadas prestadoras de servicios de mediación (con distintas fórmulas jurídicas) que pudieran hacer frente a necesidades puntuales o temporales de mediación (tal es el caso, por ejemplo, del ámbito jurídico en el que se solicitan servicios puntuales de interpretación lingüística y cultural; o de actividades de duración determinada, como la operación “Paso del Estrecho”, donde también se requieren servicios de mediación)
- El modelo **AUTÓNOMO**. Finalmente, también se nos ha planteado, por parte de algunos alumnos de los cursos que hemos desarrollado, la alternativa de poder prestar servicios de mediación como trabajador autónomo. A pesar de que, desde nuestro punto de vista, entendemos que este modelo carece del necesario referente colectivo y multicultural, lo apuntamos como una posibilidad más dentro de la práctica de la mediación, y como un elemento más a aportar al debate sobre la futura profesionalización de la misma.

4.8. EL MEDIADOR EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN: FASES Y RECOMENDACIONES

Concluimos esta primera parte del libro con lo que, a nuestro juicio, es el núcleo central del mismo. Se trata del resultado de una minuciosa labor de sistematización del proceso de mediación y del modo como ha de situarse la persona mediadora en él. Para ello hemos contado con valiosísimas aportaciones de muchos de nuestros compañeros y compañeras, que practicaban día a día la mediación en su trabajo, y que han supuesto, junto a la experiencia formativa que íbamos desarrollando, la base sobre la que hemos ido descodificando y recodificando el proceso. Todo ello, junto a la decisión de estructurarlo según el esquema tradicionalmente utilizado para desarrollar una obra de teatro (presentación – nudo – desenlace), nos ha llevado al siguiente resultado:

▪ **El punto de partida: LOS ENCUENTROS A «2» Y EL MARCO AMBIENTAL.**

Entendemos que podemos considerar los encuentros a dos, es decir, **los contactos que mantiene la persona mediadora con cada una de las partes por separado**, antes de iniciar propiamente la acción mediadora, como el punto de partida o el inicio del proceso.

Es por ello por lo que lo tratamos aquí de forma separada y por lo que preferimos considerarlo formalmente como algo previo, algo así como una suerte de «Pre-Mediación».

En este momento del proceso, el/la mediador/a intenta recabar la mayor información posible de cada una de las partes, acerca de cómo perciben la situación (de conflicto o no) en la que se le pide que intervenga y cómo se sitúan en ella.

Será importante aquí que la persona mediadora pueda poner en práctica los dos pasos previos que M. Cohen-Emerique propone, antes de la mediación o la negociación, para el acercamiento intercultural¹: a) la **descentración**, es decir, la capacidad para tomar distancia y reflexionar sobre sí mismo, sobre los condicionantes que el propio marco cultural impone en la visión de una misma realidad, logrando con ello hacer emerger la relatividad de los propios puntos de vista; y b) la **aproximación al sistema de referencias del otro**, o lo que es lo mismo, el esfuerzo por apropiarse de la cultura del otro en una aproximación de empatía, desde dentro, con los ojos del otro. Algo que exige una actitud de apertura, de curiosidad para descubrir cuáles son las líneas fundamentales de su cultura y cómo se ordenan de forma única en él.

Conviene aclarar que estos encuentros no se dan, o no pueden darse, en muchos casos, separados del propio proceso de mediación, ni tampoco disponiendo de mucho tiempo para ellos, por lo que el mediador habrá de ir adquiriendo, con la práctica, una habilidad para poder ir en ellos a lo esencial, de forma clara y precisa.

¹ Cohen-Emerique, Margalit. "El acercamiento intercultural en el proceso de ayuda". Traducción para uso interno de la Federación Andalucía Acoge. Policopiado, s/f.

Otro aspecto previo importante es el procurar un marco ambiental adecuado. O sea, poder disponer, a ser posible antes del encuentro a tres, de un espacio físico suficientemente amplio, cómodo y distendido que permita que la mediación transcurra en un clima lo más tranquilo y relajado posible. En él, es importante tener en cuenta de manera especial la disposición del mobiliario (evitar mesas –sobre todo rectangulares– que se interpongan entre las partes, procurar mantener una posición equidistante de ambas, etc.)

▪ **El primer momento: LA PRESENTACIÓN.**

Una vez realizado lo anterior, pasaríamos propiamente al inicio del proceso de mediación, que comprende básicamente dos momentos:

A) La *presentación de las partes*, incluida la mediadora. En esta presentación, se ha de poner especial énfasis en ***quiénes son*** cada una de ellas y ***para qué se encuentran allí***.

Este primer momento permite a la persona mediadora realizar una presentación (que debe ser clara y sencilla) no sólo de quién es como persona (su nombre, la razón de su presencia...) sino, y sobre todo, de cuál va a ser su función. Cobra aquí pleno sentido todo lo dicho en su momento en torno a la exigencia de claridad sobre el propio rol, ya que si no difícilmente va a poder exponer de forma breve y comprensible su rol de mediación.

Por otra lado, permite a las partes hacer explícitos sus intereses, o los objetivos que pretenden alcanzar con la mediación. Ello permite al mediador contrastar la información recibida en los encuentros a dos, profundizando así en su conocimiento de las partes. Es importante señalar que, caso de que éstas no expliciten lo que esperan del proceso de mediación de forma espontánea, el mediador, a través de preguntas, consiga hacer aflorar esta información.

B) El *establecimiento de las «reglas de juego»*. El control del proceso de mediación es una de las responsabilidades fundamentales del mediador. Ello implica que esté atento, más que a los contenidos, al ***modo*** en que se va desarrollando la mediación.

Para ello es conveniente pactar inicialmente con las partes un mínimo cuadro de normas por las que ha de regirse el proceso (es conveniente hacer referencia a actitudes y disposición para el diálogo, no interrumpir al otro, escuchar, evitar gestos agresivos, palabras hirientes o irónicas, etc.). Así, el mediador dispondrá de la necesaria autoridad moral para intervenir de forma inmediata cuando alguna de las partes infrinja las normas pactadas.

EL MEDIADOR EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN INTERCULTURAL. I

EN TODO MOMENTO, TENER EN CUENTA...

- Aspectos en torno a la **comunicación**:
 - Lenguaje no verbal.
 - Calibración.
 - Sincronización...
- Aspectos en torno a la posición de «**tercero entre dos**».
 - *Retroalimentación* con las dos partes.
 - El *tiempo* en la traducción-interpretación.
 - No *suplantar a, ni identificarse con*, ninguna de las partes.
 - No *interponerse* entre las partes...

1. PRESENTACIÓN.

- Mantener «**encuentros previos a dos**».
- Preparar el «**marco ambiental**»:
 - Espacio físico.
 - Disposición del mobiliario...
- Presentación de **las partes**, explicitando:
 - Quién es quién.
 - Para qué está cada quién.
- Establecer las «**reglas del juego**».
- Hacer que las partes **expliciten sus intereses/ objetivos** (qué esperan del proceso de mediación).

EL MEDIADOR EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN INTERCULTURAL. II

2. NUDO.

- Centrarse prioritariamente sobre la **relación** entre las partes.
- Hacer aflorar la **información** por ambas partes.
- Asegurar la **colaboración** con ambas partes
- **Equilibrar** la participación y los tiempos de intervención de acuerdo a las características y necesidades de las partes.
- **Verificar** que la comprensión e interpretación por las partes sea correcta.
- **Reformular** los posicionamientos, haciendo visible lo negociable y lo innegociable.
- Ayudar a **hacer explícitos los intereses comunes** entre las partes.
- Ayudar a **identificar alternativas y opciones**, así como sus consecuencias, para la construcción de un resultado con el que ambas partes obtengan ganancia (se sientan satisfechas): **«todos ganan, nadie pierde»**.

3. DESENLACE.

- Explicitar la **síntesis** del proceso hasta el momento, y verificar la **correcta comprensión** de las alternativas propuestas, por las tres partes.
- Invitar a **tomar acuerdos** y decisiones que garanticen su cumplimiento:
- **Sellar los acuerdos** de manera visible, a través de signos o símbolos.

▪ **El segundo momento: EL NUDO.**

Una vez cubiertos esos dos primeros momentos, entramos de lleno en lo que es el núcleo central del proceso de mediación. Insistimos de nuevo en que el mediador ha de estar centrado prioritariamente sobre el cómo se desarrolla éste, es decir, ha de estar más pendiente de **cuál es la relación que se va estableciendo** entre las partes, que del tema que les concierne. Por ello, su labor fundamental consiste en estar atento a aquellos aspectos que puedan favorecer o dificultar el acercamiento y la comunicación entre las partes. Entre ellos destacamos los siguientes:

- Procurar **que aflore** por ambas partes **la mayor cantidad de información posible** acerca del asunto que las ha llevado a la mediación. Información no sólo temática, sino también la que hace referencia a cómo viven las partes la situación, a cómo se sienten en ella. Para ello, la persona mediadora deberá recurrir de manera frecuente a **formular preguntas**.
- **Asegurar la colaboración** con ambas partes. Uno de los aspectos más difícil de conseguir es el de mantener la actitud de imparcialidad en todo momento. Esto exige estar particularmente atentos a reforzar en las partes la seguridad de que cuentan con la colaboración del mediador en la búsqueda de una salida satisfactoria a la situación.
- Lo anterior nos lleva a otro aspecto importante: el de procurar **equilibrar la participación y los tiempos de intervención** de acuerdo a las características y necesidades de las partes. Y esto no sólo para evitar que cualquiera de ellas se sienta discriminada (lo que inevitablemente la llevará a considerar que el mediador está a favor de la otra), sino también para impedir que **desconecten** del proceso. La experiencia nos ha demostrado que un excesivo tiempo de intervención o atención a una de las partes genera en la otra la tendencia a “salirse” del proceso, con lo que el espacio triangular de la mediación se rompe.
- Con frecuencia, el mediador ha de **verificar que** lo que expresa una parte **se comprende e interpreta correctamente** por la otra, y viceversa. No hay que olvidar que la tendencia de cualquier persona es a funcionar desde su propio marco de referencia cultural y no a descentrarse y ponerse en el lugar del otro, por lo que las dificultades de comunicación estriban muchas veces en comprender e interpretar correctamente lo que el otro nos quiere expresar. Esto vale también para la propia figura mediadora, que ha de asegurarse, ella también, que está entendiendo correctamente lo expresado por cada una de las partes.
- Otra de las cuestiones clave es la **reformulación de los posicionamientos** de éstas. Bien sea porque se formulan de manera poco clara (intencionadamente o no) o porque se hace de manera inadecuada (por ejemplo, culpando al otro de la situación) la persona mediadora habrá de ayudar, en muchas ocasiones, a reformular lo dicho, procurando hacer visibles los elementos que cada parte considera negociables y los que no. Se trata, en definitiva, de **colaborar a que se hagan explícitos los intereses comunes** entre las partes, ya que será sobre ellos sobre los que éstas puedan construir una alternativa aceptable para ambas.

- Finalmente, y en el sentido apuntado, el/la mediador/a habrá de **estar atento a cuantas opciones o posibles soluciones vayan apareciendo** a lo largo de esta fase del proceso, ya que, por lo general, las partes no suelen dar con la solución “ideal” de una vez, sino que van ofreciendo en el transcurso del debate elementos que satisfacen parcialmente sus expectativas. Corresponde al mediador **ir tomando nota** (mentalmente, o mejor, si es posible, materialmente) de las mismas, ya que constituyen las piezas con las que las partes pueden construir un resultado en el que ambas obtengan ganancia (se sientan satisfechas), y finalicen el proceso con las sensación de que **«todos ganan, nadie pierde»**.

▪ **El tercer momento: EL DESENLACE.**

Debe comenzar esta tercera y última fase con una intervención del mediador en la que procure **presentar una síntesis del proceso** hasta el momento. Para ello deberá hacer un recorrido por todo lo andado, resaltando los puntos de encuentro y **deteniéndose sobre todo en las alternativas** o posibles soluciones (totales o parciales) que hayan ido ofreciendo las partes.

De ahí, la utilidad de poder contar con todas las opciones que hayan salido a lo largo de la fase anterior, ya que si las partes no son capaces por sí mismas de consensuar una salida, será sobre dichas opciones sobre las que habrán de apoyarse para encontrarla.

Hecha la síntesis, será importante **verificar de nuevo la correcta comprensión** tanto de la síntesis realizada, como de las alternativas propuestas. En este sentido, es conveniente que las partes realicen un **consentimiento explícito** a que la exposición del mediador ha sido correcta, tanto en la interpretación de lo ocurrido hasta entonces, como en la formulación de las alternativas de solución aparecidas.

Una vez realizada la verificación, llega el momento de **invitar a las partes a tomar acuerdos**. Aquí, habrá que recordarles también la conveniencia de **adoptar decisiones que garanticen el cumplimiento de los acuerdos** a los que se llegue, ya que con frecuencia el bienestar que provoca el hecho de llegar con éxito al término de la mediación, hace que se olvide este aspecto.

La experiencia también nos ha mostrado el valor que tiene el poder **sellar los acuerdos de manera visible**, a través de signos o símbolos que supongan, en el marco cultural de las partes, un grado de compromiso con lo acordado. Así, por ejemplo, el valor de «la palabra dada» o de «estrechar la mano» son sellos que, en ocasiones por sí mismos, dan garantía de cumplimiento de lo acordado.

Debemos retomar aquí la referencia que hicimos en el apartado 4.7.2. a una cuarta pérdida de la posición «3», o del espacio triangular de la mediación. Si nos fijamos en el gráfico “el proceso de mediación” (ver página 128), podemos ver que, si éste ha transcurrido positivamente, en el momento del desenlace la figura del mediador va desapareciendo progresivamente (sería, por seguir utilizando la terminología teatral, como un «mutis por el foro») hasta perderse por completo. El mediador, así, habría perdido su posición –podríamos decir que felizmente– al haber dejado de ser necesario. Ésta situación vendría a reflejar ese cuarto modo de perder la posición «3».

▪ **Algunas recomendaciones: EN TODO MOMENTO, TENER EN CUENTA...**

Además de los aspectos específicos a tener en cuenta en las distintas fases del proceso de mediación, hay otros que las atraviesan de manera transversal. Es por ello, por lo que los planteamos como algo a tener en cuenta en todo momento:

- Aspectos **en torno a la *comunicación***²: algo básico que el mediador ha de controlar en todo momento. De entre ellos destacamos aquellos que tienen que ver con la ***comunicación no verbal***, es decir, gestos, movimientos, miradas, tonos... que en ocasiones son determinantes y nos pueden dar no sólo una información añadida que completa a la verbal, sino que incluso nos proporciona la información veraz cuando mensajes verbales y no verbales no coinciden o son contradictorios.

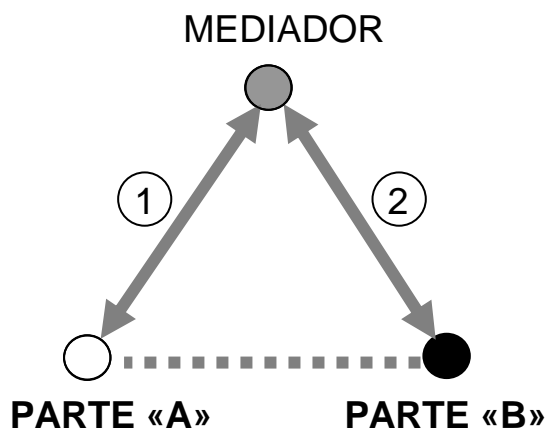
Dentro de esta comunicación no verbal cobran especial importancia los microgestos faciales, los movimientos oculares, el ritmo respiratorio, las posturas corporales... cuya lectura e interpretación nos es posible a través de la práctica y el entrenamiento en lo que la PNL denomina como ***calibración***. Ésta nos aporta información detallada y precisa sobre pensamientos, emociones y comportamientos que a menudo escapan al control consciente de quien la emite.

Otro elemento importante es el de la ***sincronización*** con las partes, es decir, el proceso de ajuste con las posturas y gestos físicos que éstas van adoptando en el transcurso de la mediación y que necesitamos realizar para provocar la necesaria empatía con cada una de ellas. Algo que exige de un intenso entrenamiento y amplias dosis de habilidad y creatividad.

- Aspectos **en torno a la *posición «3»***: Hemos insistido suficientemente en la necesidad de no perder dicha posición, si realmente queremos conducir el proceso de mediación de manera eficaz. Por ello el/la mediador/a habrá de prestar especial atención a lo largo de la mediación a aquellos elementos que le permitan instalarse y mantenerse en dicha posición. En concreto destacamos entre los ya citados: el mantener una ***retroalimentación permanente*** con las partes, como medio de mantenerlas conectadas al proceso; ***vigilar cuidadosamente los tiempos*** empleados tanto para la escucha a cada parte, como para la traducción-interpretación que realicemos a cada una de ellas; y, por último ***no caer en*** los riesgos de pérdida de posición anteriormente apuntados como son ***la identificación*** con una de las partes ***o la interposición*** entre ambas.

² Bastantes de ellos nos los ha aportado Michel Louwette, desde la Programación Neuro Lingüística (P.N.L.) y los consideramos de enorme utilidad para los procesos de mediación.

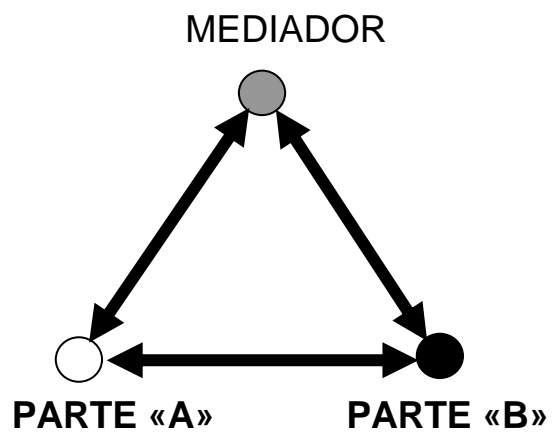
EL PROCESO DE MEDIACIÓN



EL PUNTO DE PARTIDA:

ENCUENTROS A «2»

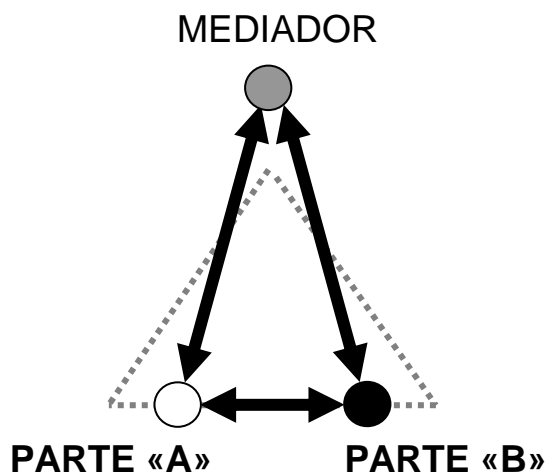
Denominado también «Pre-Mediación»
Percibir el enfoque de cada parte



EL PRIMER MOMENTO:

«PRESENTACIÓN»

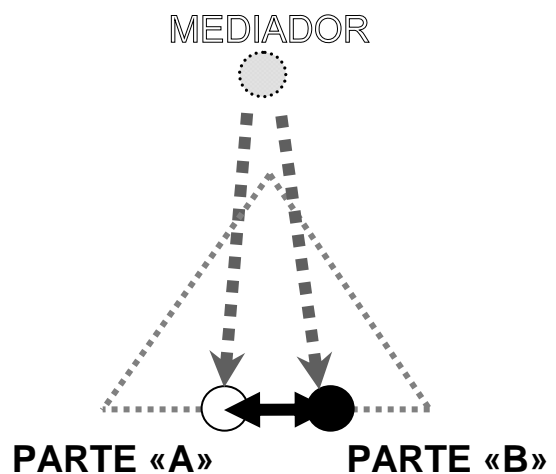
Marco ambiental y Reglas de Juego
Presentarse y explicitar intereses



EL SEGUNDO MOMENTO:

«NUDO»

Facilitar el acercamiento
Asegurar la colaboración y la relación



EL TERCER MOMENTO:

«DESENLACE»

Síntesis y verificación de propuestas
Toma de decisiones y sellado