

Tema 30.- La mediación en la resolución de conflictos.

## 1.- EL CONFLICTO:

El **conflicto es inherente al ser humano**, y como tales somos complejos, un conglomerado de puntos de vista, sentimientos, emociones, impresiones, imágenes e intereses que nos construimos a partir de nuestra relación con los demás. Por eso, cuando interactuamos en la sociedad, somos un elemento más, tan solo una pieza dentro del engranaje superior que es la comunidad, y en este ámbito de relaciones, no nos podemos mantener neutros.

Es imposible pensar en una comunidad que no tenga conflictos o en la que las personas no entren en desacuerdo.

El conflicto genera **energía**. El problema es como canalizar constructivamente esta energía, ya que no existe alternativa viable a la transformación creativa del conflicto. Partiendo de ahí, la cuestión es cómo lograrlo (J. Galtung).

El conflicto en sí mismo no es ni bueno ni malo, sin embargo, frecuentemente lo asociamos a algo negativo. ¿Por qué?:

- Porque con el conflicto agotamos mucha **energía y tiempo**.
- Implica un cambio y solemos tener **resistencia al cambio**.
- Valoramos y equiparamos, de forma habitual, el conflicto y la **violencia**.
- Con frecuencia observamos que no tenemos las herramientas útiles para afrontarlo de una manera **constructiva y positiva**.
- 

Para canalizar la energía que genera el conflicto, según Galtung, podemos empezar a ver el conflicto como **algo positivo**, puesto que al ser algo innato en las personas, es también necesario en las relaciones humanas. El conflicto puede verse como una **llamada de atención** sobre ciertas necesidades que no están cubiertas. Es una oportunidad para el **desarrollo personal** porque las personas aprendemos con el conflicto y nos ayuda a valorar y tener en cuenta las diferencias y la diversidad. Nos ayuda a mejorar nuestra autoestima, fortalecer el carácter y reafirmar nuestra identidad. De ahí, que el conflicto suele producir cambios sociales, en los que se establecen modelos más justos para resolver problemas, es el motor de la **transformación social**.

La conclusión es que los conflictos se presentan de diversas maneras, por motivos distintos y con diferente grado de intensidad, son una parte más de nuestra vida y su forma de asumirlos y gestionarlos puede generar caminos de desarrollo social y entendimiento o de destrucción. Por eso, no son ni buenos ni malos, ni un problema, es la **respuesta que damos cuando aparecen**, cómo los enfocamos, lo que los hace positivos y constructivos o simplemente negativos.

### 1.1. Definición:

El Conflicto es una situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, intereses, necesidades, deseos o valores son incompatibles o son percibidos como incompatibles, y donde juegan un papel muy importante las emociones y sentimientos y donde la relación entre las partes puede salir fortalecida o deteriorada en función de cómo será el proceso de resolución del conflicto.

### 1.2 Teorías:

**Tradicional o racionalista.** Para estos el conflicto es sinónimo de violencia y por eso algo que se debe evitar o corregir si se da. Consideran que es algo negativo, resultado de una confusión, comunicación deficiente o falta de habilidades de los protagonistas del conflicto.

**Interpretativa.** El conflicto se ve como algo consustancial de los grupos y organizaciones fruto de la interrelación entre sus miembros. Las causas suelen buscarse en problemas de percepción individual y/o una mala comunicación entre las partes.

**Socio-crítica/socio-afectiva.** Se acepta el conflicto como inherente a los grupos y sus miembros y se alienta porque contribuye al progreso y al desarrollo personal y del grupo. Se favorece la gestión del conflicto de una forma democrática y no violenta, lo que se puede denominar, utilización didáctica del conflicto.

### 1.3 Clases de Conflictos:

Siguiendo estas clasificaciones y como paso para poder seguir ahondando en cómo abordar el conflicto, según Moore (1994) hay cinco tipos de conflictos en función de sus causas:

**Los conflictos de relación:** se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación, o a conductas negativas repetitivas. Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado **conflictos irreales** (Coser, 1956) o **innecesarios** (Moore, 1986), en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Problemas de relación muchas veces dan paso a discusiones y conducen a una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

**Los conflictos de información:** se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es relevante, o tienen criterios de estimación discrepantes. **Algunos** conflictos de información **pueden ser innecesarios**, como los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto. **Otros**

conflictos de información **pueden ser auténticos** al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

**Los conflictos de intereses:** están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan **cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente.**

Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de **cuestiones sustanciales** (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de **procedimiento** (la manera como la disputa debe ser resuelta), o **psicológicos** (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.).

Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben de haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.

**Los conflictos estructurales:** son **causados por estructuras opresivas de relaciones humanas** (Galtung, 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc., promueve con frecuencia conductas conflictivas.

**Los conflictos de valores:** son **causados por sistemas de creencias incompatibles.** Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. (Moore, 1994, pp. 5-6).

#### 1.4. Estilos de afrontar el Conflicto:

**Competición:** el objetivo es ganar a costa de que la otra parte pierda. Las estrategias que emplea este negociador competitivo son desalentar el acuerdo, ser firme y persuasivo controlar y ser inaccesible. Este estilo es poco beneficioso para que la mediación sea satisfactoria y ambas partes logren acuerdos productivos para ambos.

**Cooperación:** es la mejor forma de resolver el conflicto porque ambas partes ganan durante el dialogo.

**Evasión:** es el peor de los estilos porque realmente no se intenta resolver el problema, sino que simplemente no se afronta, se hace como si no pasara nada.

**Sumisión:** poco recomendable porque solo uno gana.

**Compromiso:** consiste en dar responsabilidades y lograr asumir compromisos. Puede suponer una solución temporal.

#### 1.5 Fases del Conflicto:

El conflicto en sí mismo pasa por una serie de etapas que servirán para analizarlo y valorar el estado y cómo afrontarlo:

**Pre conflicto:** es la gestación de las condiciones objetivas para que el conflicto vea la luz. Se toma conciencia de su existencia.

**Escalada:** se inicia la confrontación al reconocer que hay metas incompatibles

**Crisis:** confrontación abierta, la cima del conflicto. Es la etapa más difícil para intervenir.

**Desescalamiento:** el conflicto decrece, se detiene o se estanca.

**Resultado o terminación:** se da un paso positivo para cambiar o bien a través del acuerdo, la rendición o la retirada.

**Post conflicto:** si se gestionó adecuadamente, será el fin del conflicto o sino, el inicio del pre conflicto.

## 2.- LA MEDIACIÓN:

### 2.1. Definición y tipos de mediación:

La **mediación** es un método heterocompositivo de resolución de conflictos (interviene de forma decisiva un tercero ajeno al conflicto). Para algunos es la negociación facilitada por un tercero que asiste a las partes en la resolución del conflicto. Es un proceso privado, voluntario, informal y no vinculante.

El mediador no tiene poder para imponer un acuerdo. El mediador se centra en los intereses para generar opciones (centra a las partes en sus problemas e intereses a la vez que trata de aminorar los factores que contribuyen a la disputa. Trata de ayudarles a encontrar los intereses que subyacen debajo de los conflictos en disputa. También ayuda a las partes a generar ideas para resolver los conflictos).

Según el *Strauss Institute for Dispute Resolution*, en la mediación un **tercero neutral** asiste a las partes en llegar a acuerdos mutuamente aceptados generalmente después de una negociación que ha llegado a un punto muerto. Algunos la consideran una **negociación asistida**.

La mediación involucra a las partes como los tomadores de decisiones. No hay nadie quien tome la decisión neutral, ni hay pruebas formales de argumentos. La mediación se puede utilizar para romper un punto muerto, el conflicto difuso y alienta a las partes a generar opciones. Al igual que en la negociación integrativa, las partes deben a veces generar un número de opciones viables antes de que una negociación real pueda tener lugar.

El mediador, por lo general elegido por las partes, puede ser un catalizador que se enfoca a las partes en sus intereses subyacentes, y a la búsqueda de satisfacer sus necesidades. A menudo las partes necesitan ayuda para ir más allá y poder determinar los valores e intereses.

Marines Suares define la mediación como la institución que ayuda a las partes a encontrar otra forma de encarar y conducir sus disputas, de manera que les permita llegar a un acuerdo. Dicha definición está introduciendo un nuevo elemento muy importante: «**el protagonismo de las partes**».

El mediador, por tanto, es aquel tercero que trabajará activamente para abrir nuevos canales de comunicación, pero ello o no, será responsabilidad de las partes. No habrá en ningún caso una imposición del mediador, ni siquiera un asesoramiento, ya que si no, se perdería la esencia que distingue a la mediación de otras formas de resolución de conflictos.

Jean François Six, del Centro Nacional de Mediación de Francia, la define como aquella acción llevada a cabo por un «tercero» entre personas o grupos que prestan su consentimiento libremente, participan activamente y a quien corresponderá la

decisión final. Está destinada a hacer crecer o renacer entre dichas partes, relaciones nuevas, sea para prevenir o para curar relaciones perturbadas. Este autor habla de diferentes tipos de mediación:

**La mediación creadora**, que tiene como objetivo suscitar entre personas o grupos, lazos que no existían anteriormente y que pueden ser beneficiosos para ellos.

**La mediación renovadora** tiene como objetivo mejorar los lazos existentes entre personas o grupos que se han distendido o han resultado indiferentes.

**La mediación preventiva** tiene como objetivo avanzar a un conflicto en gestación entre personas o grupos, porque este no estalle.

**La mediación curativa** responde a un conflicto existente entre personas o grupos y que les ayuda a buscar una solución que ellos mismos y por sí mismos quieren encontrar.

De esta definición se deriva la existencia de una «**voluntariedad**», ya que las partes deciden participar libremente, además de una «implicación» de las mismas en el proceso de mediación, a fin de encontrar soluciones a su propio problema. Leonord Marlow elabora una definición de mediación quizás no tan rigurosa como las anteriores pero sí muy acorde con la realidad y la práctica de la gestión de conflictos. Deja una puerta abierta a la reflexión del medio en el que nos movemos calificando la mediación como «procedimiento imperfecto, que emplea una tercera persona imperfecta, para ayudar dos personas imperfectas a concluir un acuerdo imperfecto, en un mundo también imperfecto».

Esta definición refleja muy bien la **complejidad** que una práctica como la mediación implica, con un objeto tan imprevisible y diverso como son las personas, con todas sus virtudes y sus defectos.

**John Haynes** ofrece la siguiente definición: «mediación es un proceso en el cual una tercera persona ayuda a los participantes a manejar el conflicto. El acuerdo resuelve el problema con una solución mutuamente aceptada y se estructura de un modo que ayuda a mantener la relación entre las partes implicadas».

La mediación, por tanto, propone una oportunidad para buscar una salida constructiva al conflicto y pasar de la confrontación a la cooperación para que todos puedan salir ganando.

La mediación va a servir para la **resolución del conflicto** (destinada a crear una convergencia para que los participantes alcancen un compromiso o acuerdo mutuo) y para manejar el conflicto (alineando y reducir sus divergencias, controlar los aspectos emocionales del conflicto y aminorar el daño que puedan inferirse las partes).

También la palabra **oportunidad** refiere a que una vez pasada la ocasión, es difícil volver a recuperarla. Y la mediación tiene algo de eso en el sentido que tienen un «tiempo» y un «momento» para aprovecharla, porque si no se utiliza, la otra parte ya busca otras vías: lo cual sugiere que es decisión de la persona utilizar esta vía o no, y evidentemente el compromiso añadido.

La mediación también conlleva un **espacio** seguro, estructura y neutral que facilita la oportunidad guiada por un profesional de lograr la resolución más eficaz del conflicto. El centro de atención y los protagonistas son siempre las partes, el mediador o facilitador y el juez son totalmente secundarios y ajenos a lo que se va a dilucidar durante el proceso de mediación.

## 2.2. Características y principios:

2.2.1 A continuación se expondrán las **principales características** de la mediación, que son:

**Voluntariedad:** se trata de uno de los principales atributos de la mediación, su carácter voluntario, de lo contrario no tiene sentido, pues lo que pretende es establecer acuerdos surgidos de la libre y consciente voluntad.

Para que la mediación sea posible es necesario que las partes estén motivadas, porque deben estar de acuerdo en cooperar con la persona mediadora para resolver su disputa, así como para respetarse mutuamente durante y después del proceso, y respetar los acuerdos que ellos/as mismos/as hayan alcanzado.

También se entiende este principio como voluntariedad de las partes para acogerse a la mediación o desistir en cualquier momento del procedimiento, y del mediador/a para aceptar la mediación e iniciar el procedimiento de mediación o desistir del mismo.

**Consenso, diálogo y cooperación.** Se debe llevar a cabo la mediación a través de la escucha y el diálogo de forma que quede garantizada la contradicción, otro principio de iguales características y que también desempeña un papel relevante en el proceso ordinario. También se requiera la total colaboración de todas las partes para que el procedimiento se realice de la mejor forma posible.

**Confidencialidad.** Lo tratado en mediación no podrá ser divulgado por el mediador, a excepción de los casos en los que la información se refiera a un ilícito penal. Al inicio de la mediación, el mediador informa a los mediados sobre la importancia y alcance de la confidencialidad y solicita su compromiso respectivo. No podrá el mediador desvelar o utilizar ningún dato, hecho o documento del que conozca relativo al objeto de la mediación, ni aun después, cuando finalice la misma, haya acuerdo o no.

**Imparcialidad y neutralidad.** La neutralidad requiere que la persona mediadora no oriente y menos imponga a las partes su propia escala axiológica, evitando plantear alternativas dirigidas a alcanzar soluciones que sean más conformes a la escala de valores de la persona mediadora. Aunque no debe confundirse neutralidad e imparcialidad con ausencia de valores del mediador o su pasividad. La neutralidad tanto en la toma de decisiones como en el tratamiento que se haga a todos los participantes en el proceso.

La **imparcialidad**, dentro del ámbito de la mediación, quedaría definida como la «cualidad del mediador/a de no tomar partido por ninguna de las partes en conflicto, siendo el objetivo el tratamiento de la cuestión, descubriendo los intereses y necesidades de todos los intervinientes y respondiendo de forma objetiva a cualquier planteamiento expuesto o interés expreso o implícito en cualquier proceso».

La mediación es imparcial porque no supone favorecer indebidamente a una u otra parte, debe el mediador mantenerse en la distancia justa entre los dos y debe dejarse conducir.

**Informal pero con estructura.** No está sujeto al rigor propio del procedimiento ordinario pero sí posee una estructura de desarrollo. El procedimiento de mediación debe de carecer de forma estricta para poder corresponder a las necesidades particulares de los mediados. El procedimiento de mediación evitará sujetarse al cumplimiento de formas y solemnidades rígidas. Aunque la mediación posee una estructura a la que se le atribuyen distintas etapas, esto es un proceso flexible, ya que además durante el proceso el mediador y los mediados pueden saltarse pasos y convenir la forma en que se desarrollará la comunicación entre los mediados.

**Economía de tiempo, esfuerzo y dinero.** Supone agilizar el proceso y ahorrardinero a la vez que se descongestiona la vía judicial.

**No se pierden derechos.** Las partes tienen siempre y en todo momento la vía judicial abierta y en cualquier instante y en consonancia con otro principio de este proceso, el de voluntariedad, pueden desistir de la mediación. Se cumple así el principio consagrado en la constitución en el art. 24, la tutela judicial efectiva.

**Mejor índice de cumplimiento de acuerdos.** Al ser las propias partes las que llegan a compromisos y acuerdos a través de principios como el del consenso, diálogo y cooperación, y no son impuestos de forma obligatoria por un tercero ajeno a ellos, la probabilidad de cumplimiento es muchísimo mayor.

**Equidad.** El mediador debe procurar que el acuerdo al que lleguen los mediados sea comprendido y que lo perciban como justo y duradero. Desde este principio el mediador deberá siempre indagar si las partes entienden claramente los contenidos y alcance de los acuerdos.

**Legalidad.** Solo puede ser objeto de mediación los conflictos derivados de los derechos que se encuentren dentro de la libre disposición de las partes.

2.2.2. Los **principios más importantes** y que definen a la mediación como institución:

**Voluntariedad.** La mediación es un proceso que para ser efectivo debe necesariamente ser voluntario. Ninguna de las partes debe acudir coaccionada u obligada. Del mismo modo, cuentan con total libertad para abandonar el proceso en cualquier momento que lo deseen, sin que ello conlleve ningún tipo de consecuencia.

**Confidencialidad.** Toda la información compartida en el espacio de mediación será tratada con absoluta confidencialidad. Además, ninguna información será entregada ni compartida con personas ajenas al proceso. Asimismo, no se entregará ninguna información a las partes que no sea la recogida en el acuerdo final que mutuamente han pactado.

En este sentido, el mediador o los mediadores no podrán ser citados como testigos antes, durante o después de la mediación, en ningún procedimiento administrativo o judicial relacionado con la disputa. Tampoco se le podrá requerir información sobre los hechos, datos, contenido de las entrevistas, acuerdos provisionales o cualquier otro dato derivado del proceso de mediación.

**Autonomía decisoria.** Los implicados son los únicos que van a decidir de manera libre, informada y consensuada qué hacer con la situación que plantean en el espacio de mediación. El mediador les acompañará en el proceso desde un rol no impositivo en cuanto a la toma de decisiones.

**Flexibilidad.** El proceso de mediación debe ser un proceso adaptado a cada caso particular. Para nosotros no existen dos mediaciones iguales. Cada situación es única y cada persona tiene unas peculiaridades que la diferencian del resto. Por tanto, el mediador tiene que tener una actitud flexible que, junto con una clara vocación de servicio, le permite adaptarse a las necesidades de cada cliente.

**Imparcialidad.** Es condición *sine qua non* del mediador mantener la imparcialidad entre las partes, no tomando partido por ninguna de ellas. Esto implica que el mediador no da opiniones, ni soluciones, ni consejos, ni recetas; tan solo acompaña a sus clientes en el proceso para que sean ellos mismos quienes encuentren la mejor solución a sus conflictos.

**Buena fe.** Derivada de la voluntariedad del proceso, es necesaria una actitud honrada por parte de todos. Dado que nadie obliga a ninguna de las partes a participar en la mediación, se entiende que si acuden voluntariamente es por el deseo expreso de las partes de poner fin a la situación conflictiva y esto implica la aceptación de las características del procedimiento de mediación. Una de las tareas del mediador es hacer que las partes **compartan información** para que puedan tomar las decisiones más adecuadas para ambos. Por ello, es necesaria una **actitud colaboradora y honesta** por parte de quienes la entregan.

### 2.2.3 Beneficios de la Mediación:

Las **ventajas** son muchas entre ellas: reduce el tiempo y el coste de la resolución del conflicto. La mediación puede **reducir la carga emocional** de los litigios y otros procesos de resolución de conflictos, porque las partes tienen más control sobre el proceso, eligen al mediador y donde se va a mediar así como el tiempo y tienen control sobre el resultado, se logra una solución en el que todas las partes están de acuerdo, lo que reduce la incertidumbre de resultado. Hay una mejor comunicación, el proceso puede mitigar las tensiones, fomentar el entendimiento y la confianza, y evitar la amargura asociada al litigio.

La mediación puede proporcionar la oportunidad de hacer frente a los intereses subyacentes en una disputa. Mediadores emplean **numerosas estrategias** para animar a las partes en conflicto a buscar más allá del conflicto y sus posiciones. Las expectativas de las partes, tanto razonables y no razonables, se pueden abordar. Descubriendo los intereses que subyacen, hay generalmente más opciones a considerar a la hora de llegar al acuerdo. Por eso, la mediación puede llevar a acuerdos más creativos que otros procesos.

Con la mediación los asuntos más complejos entre varias partes se pueden resolver de forma más fácil. Como las partes controlan los resultados, hay un sentido más fuerte de propiedad sobre el conflicto y el acuerdo y por eso el acuerdo tiene un alto grado de compromiso de cumplimiento del acuerdo mayor que el impuesto por el juez o un tercero.

La mediación implica unas **reglas para futuras negociaciones** entre las partes y generalmente implican una continuación en las relaciones existentes entre las partes.

### 2.2.4 Principales escuelas de la Mediación:

#### 1.- Modelo Harvard:

Podríamos decir que la mediación contemporánea nace de este modelo. Vinculado al mundo empresarial y del derecho. Surge de profundizar en la negociación de principios o por intereses. Es 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. Este modelo muy denostado en algunos ámbitos por la centralidad que otorga al logro de acuerdos, ha realizado grandes aportaciones a la mediación.

En líneas generales se define esta mediación como una negociación por intereses asistida por una tercera persona. Procura resolver el conflicto que los lleve a requerir esa intervención. Entiende el conflicto como un obstáculo para la satisfacción de los intereses, algo negativo a resolver. Este modelo también ha sido denominado «**modelo tradicional lineal**».

El rol de la persona mediadora se basa en controlar la interacción. Es alguien que se define como experta en la materia y guía un proceso que está estructurado y secuenciado. La comunicación es bastante lineal, en consonancia con la génesis de este método que es la negociación bilateral. Definen como necesario abrir el conflicto, «airear todos sus componentes», frenando la vuelta al pasado y poniendo énfasis en el futuro. De forma reduccionista se podría afirmar que las personas mediadoras de esta escuela tienden a **desactivar las emociones negativas** y reforzar los puntos de acuerdo.

## **2. El modelo 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 (*empowerment*) y el reconocimiento.

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

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 Suares (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, en este modelo 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 esta 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.

#### 2.2.5. El Mediador:

El mediador **facilita el flujo e intercambio** de información y comunicación. Favorece el aprendizaje de las partes sobre sus intereses propios y puede explotar las diferencias para construir bases de futuros acuerdos duraderos.

Según **autores como David A. Lax y James K. Sebenius** la mediación tiene un gran potencial para moderar la tensión de la negociación a través de distintas vías como pueden ser: **Facilitando el flujo de información y comunicación**. Puede ocurrir que alguna de las partes se muestre temerosa a revelar sus preferencias por si pueden ser aprovechadas por la otra parte, por ello el mediador puede favorecer la comunicación, ayudándolas entre otras cosas a comprender con claridad sus intereses respectivos y la cuestión debatida.

**Proponiendo soluciones creativas**. Como el mediador conoce las preferencias y los puntos de vista de cada uno, puede sugerirles propuestas mutuamente beneficiosas.

**Reduciendo la vulnerabilidad del negociador**. Para limitar la vulnerabilidad puede hacer reuniones por separado para saber lo que cada uno estaría dispuesto a ofrecer y así encaminar la negociación y por lo tanto, el éxito de la mediación.

**Evitando la escalada de conflicto**. Entre otras cosas lo puede hacer creando confianza y mejorando las relaciones mediante un entorno social agradable.

**Otros autores como Fischer, Ury y Raiffa** han desarrollado otros métodos para que el mediador y los participantes en la mediación puedan dirigir el conflicto: Un borrador utilizado también en las negociaciones que no sean mediación. Separar el proceso de inventar del proceso de decidir.

En el primer caso el mediador (tercero imparcial y ajeno a las partes que dirige el proceso y que es el elemento fundamental que distingue la mediación de la negociación y conciliación) elabora una **propuesta de acuerdo** y cada parte va a criticarlo, sin evaluarlo ni aceptarlo. Con el borrador las partes no tienen que hacer concesiones hasta que les satisfaga.

Otra cuestión objeto de estudio en este epígrafe es que debe y no debe hacer el mediador. A continuación, se recogen las tareas básicas del Mediador:

- Controlar el proceso y emplear las estrategias adecuadas.
- Asegurarse de que las partes están autorizadas para negociar y llegar a acuerdos.
- Verificar la realidad de los hechos alegados por las partes.
- Determinar el área en que el acuerdo es o sería posible.
- Revisar las ventajas del acuerdo, en cuanto a su certeza, inmediatez, economía, privacidad y control de la ejecución.

**Entre lo que debe hacer el Mediador** se destaca lo siguiente:

- Desarrollar una exposición inicial.
- Tomar notas de las explicaciones y escuchar atentamente.
- Formular preguntas para identificar los temas, cuidando de no parecer parcial.
- Asumir la buena fe de las partes y permitir que presenten todos los argumentos.
- Evaluar el caso solo durante la reunión con las partes por separado, para no parecer como ya se ha comentado parcial.
- Expresar empatía.
- Apuntar soluciones, alentar creatividad y sugerir opciones que satisfagan los intereses de las partes.
- Ser pacientes pues en muchas ocasiones las partes se atrincheran en sus posiciones y necesitan tiempo.
- Observar los estilos de negociación de las partes y ayudarles a superar los estilos agresivos.
- Mantener el impulso de la negociación.

**Entre lo que no debe hacer lo siguiente:**

- Al actuar como juez, las partes le dan permiso para ser tratados como uno solo, en la mediación no se trata del mediador sino de las partes.
- No sugerir que alguien está mal preparado.
- No interrumpir excepto para mantener el control, obtener una aclaración rápida, o activar la participación en la escucha activa.
- No hacer muchas promesas sobre la confidencialidad.

- No evaluar un caso en la sesión conjunta o muy temprano en los caucus.
- No permitir ofertas finales. Las partes no necesitan un mediador para hacer una oferta final.
- No minar el proceso de mediación para llegar a un acuerdo. Al mediador se le puede dar un poder considerable por las partes. Si se abusa, el acuerdo puede fallar o las partes pueden ser incapaces de resolver los conflictos futuros.
- No conformarse con un principio de acuerdo.

En conclusión, se puede decir que convocar a las partes que están en conflicto y conseguir que negocien de buena fe, evaluar el conflicto a fin de identificar los intereses de cada parte, facilitar la comunicación entre ellas, actuar como tercero externo y ajeno a ellos ofreciéndoles una perspectiva totalmente independiente, generar alternativas y opciones son funciones fundamentales que debe asumir el mediador para que la mediación sea fructífera.

### **El rol del mediador**

El mediador juega **diferentes roles** durante el proceso: moderador, maestro de ceremonias, evaluador, alter-ego, negociador y mucho más. El mediador permite a las partes examinar la disputa desde distintos puntos de vista les ayuda a definir los principales asuntos e intereses y a explorar opciones mutuamente satisfactorias. Para todo esto, el mediador se sirve de diferentes funciones:

**Convencer a las partes para ir a mediación.** La principal tarea es convencer a las partes para que accedan al proceso de mediación. Puede necesitar ayudar a las partes en establecer reglas básicas y los términos de mediación incluido el nivel de formalidad, acuerdos de financiación y logística.

**Mantener la agenda.** El mediador ayuda a las partes a mantener el diálogo e ir a través de las distintas fases de la mediación. Usando la escucha activa y otras habilidades el mediador, ayudará a las partes en la gestión de los problemas y sus sentimientos sobre estos.

**Equilibrar la balanza.** El mediador ayuda a equilibrar el poder, entre las partes. A veces la técnica de reformulación, o las sesiones individuales o caucus, ayudará a reequilibrar el poder y eliminar la influencia de una parte sobre la otra.

**Agente de la realidad.** El mediador tiene una visión independiente sobre la calidad de los diferentes argumentos. Tratarán de dar una visión realista de cada asunto a cada parte.

**Generador de opciones.** La perspectiva neutral del mediador ayudará a desarrollar opciones más allá de las percepciones de las partes.

«**Chivo expiatorio**». Las partes pueden usar al mediador para salvar el proceso cuando es necesario moverse de una posición previa a otra que es más probable

que resuelva el problema. El mediador puede tomar responsabilidad para plantear cuestiones que deben abordarse y que ninguna de la parte desea que se planteen.

**Expansor de recursos.** Cuando las partes están centradas en su conflicto y en defender sus posiciones, pueden no tomar en cuenta otros recursos a su disposición. El mediador toma una visión amplia y explora otras opciones.

**Facilitador del cierre.** El mediador puede llevar a las partes a la realidad una vez que una solución potencial es propuesta y les anima a tomar los riesgos necesarios para dejar la disputa atrás.

**Secretario.** El mediador atiende los detalles, permitiendo a las partes centrarse en la negociación. Cuando los acuerdos son alcanzados el mediador puede tomar responsabilidad al ver que son reticentes a escribir.

**Implementador de acuerdos.** Incluso después de que se alcanza el acuerdo, el mediador puede asumir el rol de supervisar la implementación del acuerdo. Esto suele ocurrir cuando el acuerdo requiere continuar una negociación.

#### 2.2.6 Estilos de Mediación:

El **caucus** son las sesiones individuales que se utilizan durante la mediación, para unas escuelas son más importantes y se usan con más frecuencia y para otras no tanto. **Promover negociar con igualdad.** Si hay alguna indicación de amenazas u otras formas de intimidación que estén afectando el proceso de negociación, los mediadores pueden utilizar sesiones individuales para sacar todas las preocupaciones de las partes. Mientras que algunas partes expresan dichas preocupaciones abiertamente, los que están muy asustados o se sienten intimidados probablemente solo lo hagan en privado. Por otra parte, las sesiones individuales también pueden utilizarse para aclarar o compartir información de una manera no amenazante, cuando una parte tiene un punto de vista equivocado de los hechos o cuando le falta información.

**Promover estrategias positivas de negociación.** En sesiones separadas, los mediadores pueden hablar abiertamente con cada parte acerca de su motivación, para utilizar ciertas estrategias de negociación. Con un mejor entendimiento de lo que motiva a las partes, el mediador puede trabajar con ellos reforzando aquellas estrategias de negociación que sean efectivas cambiando las que no lo son.

**Resolver atolladores.** En algunos casos, a una de las partes se le dificulta tomar la decisión final para aceptar un acuerdo. Puede ser que la parte tenga miedo del futuro porque no hay nada seguro, o de los aspectos negativos del acuerdo, o puede ser que esté esperanzado de manera poco realista en que las circunstancias puedan

cambiar. Cualesquiera que sean las razones, a algunas partes se les dificulta dar el último paso para llegar a un acuerdo, y el mediador necesita ayudarlos a tomar una decisión. En estos casos, los mediadores se valen de sesiones privadas para guiar a las partes a considerar las probables opciones, en caso de que no se logre el acuerdo. No es de sorprender que las sesiones individuales puedan ser también muy útiles para resolver atolladeros sobre asuntos específicos, especialmente si una de las partes es menos cooperadora o se estanca en una posición. Las discusiones privadas aumentan la probabilidad de que cada parte considere las propuestas como méritos propios, puesto que las propuestas aceptadas o rechazadas en privado no afectan a sus posiciones de negociación.

**Comediación.** La comediación, respecto de la mediación oficiada por un único mediador, ofrece diversas ventajas. A menudo esa visión cuantitativamente reforzada del conflicto representa un conjunto más rico de experiencias, aportando al problema mayor variedad de percepciones. Escuchar es abrir sentidos, a veces ocultos. La misma frase en labios ajenos es otra frase. El planteo de la comediación es enfrentarse a diferencias para fabricar nuevas miradas sobre un conflicto. Desde un punto de vista descriptivo, la comediación se caracteriza por ser una mediación en la cual hay dos personas que operan en la misma situación simultáneamente. Estos trabajan en absoluta condición de igualdad, en lo referente a importancia, funciones, operación y jerarquía. W. Barnett Pierce, en su desarrollo sobre la comunicación, nos hace pensar en las conversaciones de un modo diferente. Según este autor, durante el proceso de mediación, estamos inmersos en muchas conversaciones simultáneamente. Los mediadores no estamos fuera de ellas sino que en la mesa de negociación estamos atravesados por esquemas de comunicación.

Entender las conversaciones de este modo, es una manera de comprendemos a nosotros mismos y a las partes que plantean el conflicto. Si pensamos que vivimos en múltiples conversaciones en las que uno como mediador está adentro y no afuera de este universo, es importante tener en cuenta que nosotros como profesionales usamos un cierto lenguaje que sostiene creencias, y desde ahí escuchamos a las partes. Desde el punto de vista de los participantes (convocantes y convocados) es importante remarcar que:

- En la comediación un equipo coopera entre sí y en función de una tarea.
- Durante el proceso de la mediación es fundamental destacar que dos personas (los comediadores) se pueden complementar en una mesa de mediación puntuando diferentes aspectos sobre un mismo discurso.
- Un lenguaje común, así como una puesta en marcha de pautas técnicas para operar.

En esto vale remarcar la importancia de **compartir una similar concepción** acerca de:

Las funciones de ambos, en cuanto al rol a cumplir.

La función de la mediación.

Los objetivos de la tarea.

En cuanto a la concepción del conflicto.

De las numerosas ventajas de la comediación resaltaría dos:

La primera que las partes otorgan **legitimación a los mediadores** con mayor celeridad siendo dicha legitimación pilar fundamental para que el proceso de mediación se desarrolle con éxito.

La segunda, y no menos importante lo es que garantiza una **mayor neutralidad** si cabe, máxime cuando en los procesos de mediación son importantísimas las emociones.

En todo caso elegir comediación dependerá de la clase de asunto y de las partes. Por ejemplo, en Austria a la hora de poner en marcha un proceso de mediación penal en violencia de género eligen comediación y en particular un mediador hombre y otro mujer para que víctima e infractor se sientan identificados con los mediadores en su totalidad.