

LA MEDIACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: UNA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL¹

Carlos María Alcover de la Hera

Área de Psicología Social. Departamento de Ciencias Sociales
Universidad Rey Juan Carlos

“Una forma de organizar la vida social es preferible a otra (o mejor) cuando es capaz de integrar mayor pluralidad de diferencias. (...) En el seno de esas múltiples diferencias habrá conflictos y oposiciones irreductibles: es preferible la forma de organización social que es capaz de conjugar e integrar las relaciones sociales contradictorias sin recurrir al exterminio ni a la aniquilación física o moral de los individuos o grupos atípicos”.

Javier Echeverría, *Telépolis*.

1. Introducción

Como consecuencia de complejos fenómenos sociales, políticos, económicos, históricos y tecnológicos, las sociedades actuales se caracterizan por la gran diversidad de los miembros que las componen y que conviven –en armonía o enfrentados– en ellas. Las diferencias pueden ser de raza, de religión, de lengua, de cultura, de valores, de ideas, de tendencias sexuales, de costumbres, de aptitudes físicas e intelectuales, de nivel económico, de intereses u objetivos o de otras muchas que las personas pueden llegar a tener². Si bien es cierto que en las dos últimas décadas el reconocimiento y el respeto de las diferencias se han incrementado notablemente, concediendo *voz*³ y creando espacios que permitan que todas las *voces* sean escuchadas y cuenten con igualdad de oportunidades para utilizarlas, también resulta inevitable el aumento de conflictos, disensiones y enfrentamientos entre los individuos, grupos o sociedades que perciben sus diferencias como irreconciliables o antagónicas. Así, pueden encontrarse múltiples ejemplos tanto de escenarios sociales donde la diversidad no impide la convivencia pacífica y constructiva como de contextos donde las diferencias parecen irresolubles y conducen al enfrentamiento abierto y violento. Incluso en ocasiones una misma sociedad puede pasar de un extremo a otro sin apenas transición⁴.

Si se adopta una perspectiva que privilegia a las sociedades que fomentan y potencian la diversidad y rechazan e impiden su amordazamiento o su negación, los conflictos resultan

¹ Capítulo publicado en: Gonzalo Quiroga, M. (Dir.) (2006), *Métodos alternativos de solución de conflictos: perspectiva multidisciplinar* (pp. 113-129). Madrid: Dykinson-Servicio de Publicaciones de la URJC.

² Echeverría (1994).

³ Hirschman (1970).

⁴ Valga como ejemplo suficientemente ilustrativo lo ocurrido en la ciudad bosnia de Sarajevo en la década de los noventa del siglo XX: una ciudad en la que, no sin fricciones y sin conflictos periódicos, habían sido capaces de convivir durante siglos personas pertenecientes a las cuatro grandes religiones monoteístas –musulmanes, católicos, ortodoxos y judíos– y a diferentes etnias, y que fue objeto de una destrucción sistemática y cruel en la que participaron ciudadanos que hasta poco antes formaban parte del mismo país. Sin duda, con la destrucción de Sarajevo se pretendía acabar con un símbolo, negando la posibilidad de lograr la convivencia entre grupos diferentes.

naturales, inevitables e, incluso, potencialmente *positivos*. La “salud social”, valga la expresión, de un estado, una comunidad, una organización, un colectivo o un grupo no está en función sólo de la cantidad de conflictos que existe en su seno, sino también y fundamentalmente de su voluntad y su capacidad para afrontarlos, gestionarlos y resolverlos. Lo que es negativo no es el conflicto en sí mismo, sino el no querer, no saber o no poder solucionarlo. Tan perjudicial puede resultar *negar* la posibilidad o la existencia de conflicto (se estaría en un estado utópico o totalitario) como *rehusar* o *permanecer pasivo* ante él (por voluntad o por incapacidad).

Por todo ello, en estas páginas se adopta una perspectiva que reconoce la existencia de conflictos –latentes o manifiestos– como fenómeno característico de toda organización social, que considera que esos conflictos pueden y deben –en la medida de lo posible– ser resueltos por las partes implicadas (directamente o con la participación de *terceras partes*) y que los conflictos son, en general, positivos –o tienen consecuencias positivas– cuando se afrontan como oportunidades para dinamizar las relaciones o como elementos para el cambio.

En el capítulo anterior se analizó la *negociación* como técnica para la resolución de conflictos en la que las partes implicadas lo hacen directamente; en este, se presenta una síntesis de los aspectos más importantes de la *mediación* como técnica en la que las partes implicadas cuentan con la *ayuda* de una *tercera* neutral e independiente, por lo que, en ocasiones, se considera a la mediación como una *negociación asistida*. Por último, es necesario señalar que el análisis que se presenta sobre el proceso de mediación adopta una perspectiva *psicosocial*, donde se considera el contexto y los procesos psicosociales en los que se produce⁵, y que es complementaria a las perspectivas jurídica, económica, política o sociológica, también necesarias para su completa comprensión.

2. Concepto y características de la mediación

El gran incremento producido en los últimos treinta años en el desarrollo y la utilización de la mediación⁶ ha tenido como consecuencia la existencia de múltiples enfoques y definiciones de ella. Pueden encontrarse importantes diferencias en su naturaleza, especialmente en lo que se refiere a la mayor o menor capacidad de intervención activa por parte del mediador, así como en los objetivos que se pretenden lograr con ella. No se trata de

⁵ Munduate, Byrne y Dorado (1996).

⁶ No debe entenderse con esto que la mediación es una técnica “nueva”, antes al contrario: Deborah Kolb (1983) la consideraba “*la segunda profesión más vieja del mundo*”. En realidad, en la mayor parte de las culturas han existido personas que por su prestigio, por su sabiduría o por estar investidas de algún tipo de autoridad moral han actuado como mediadores *naturales*, lo que en la clásica distinción de Jean-François Six (1995) se denominan “mediadores ciudadanos”, al igual que han sido relativamente frecuentes los denominados por este mismo autor “mediadores institucionales”. Ya en el siglo XX, los países anglosajones especialmente han contado con numerosas figuras mediadoras institucionalizadas, y ha sido en estos últimos treinta años cuando la utilización de la mediación ha tenido una rápida expansión, tanto geográfica como en sus ámbitos de aplicación. En el ámbito hispano, sin duda ha sido Argentina el país donde inicialmente y con mayor expansión la mediación se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada en la resolución de conflictos (véase, por ejemplo, Suares [1996]). En los últimos años cada vez se ha prestado más atención al papel desempeñado por los factores *culturales* en la mediación y la negociación en general (véase, por ejemplo, Carnevale, Cha, Wan y Fraidin [2005]).

un concepto unívoco y las definiciones son muy numerosas⁷. Por ello, se ofrece a continuación una definición que recoge lo esencial de las formuladas por distintos autores⁸.

La mediación es un procedimiento, compuesto por una serie de estrategias y técnicas, mediante el cual las partes implicadas, con la participación y ayuda de un mediador imparcial e independiente, identifican, formulan y analizan las cuestiones en disputa, con el objetivo de desarrollar y proponer ellas mismas opciones o alternativas que les permitan llegar a un acuerdo que solucione el conflicto o mejore las relaciones entre las partes.

Una premisa básica de la mediación es la voluntariedad de las partes en acudir al mediador y embarcarse en un proceso de mediación, así como la aceptación sin reservas del mediador como persona imparcial e independiente sin ninguna relación con el problema o conflicto que las enfrenta, de manera que lo perciban como una figura que les va ayudar a encontrar un acuerdo, pero nunca como un enemigo ni tampoco como un aliado.

La característica más importante de la mediación, y lo que la distingue esencialmente de la negociación, es la intervención de una tercera parte que ayuda a los individuos o grupos implicados en el conflicto a resolverlo. Ahora bien, el mediador ha de mantener una posición neutral acerca del fondo del problema, sin opinar o valorar las actitudes o el comportamiento de las partes, así como tampoco proponer o tomar decisiones sobre las soluciones o alternativas propuestas por los implicados. Es decir, el mediador no tiene capacidad para imponer la solución al conflicto⁹ (a diferencia de lo que ocurre en el caso del *arbitraje*, donde la tercera parte sí tiene capacidad de tomar una decisión al respecto), y simplemente ha de facilitar que las partes implicadas lleguen a un acuerdo. En suma, el mediador tiene la responsabilidad de lograr un proceso seguro, garantizando idénticas oportunidades para todas las partes implicadas, dejando la responsabilidad a éstas acerca del contenido del acuerdo alcanzado¹⁰.

El segundo elemento fundamental de la mediación es su objetivo, si bien existen diferencias según los distintos enfoques. Parece obvio que toda mediación ha de perseguir la obtención de una solución o un acuerdo que resuelva el problema, pero esto no siempre es lo único deseable o posible. Así, por ejemplo, en el muy utilizado y difundido *modelo de Harvard*, también conocido como *modelo de solución de problemas* o *modelo directivo*, es esencial llegar a un acuerdo, reduciendo las causas de la discrepancia y aproximando los objetivos de las partes, mientras que desde otros planteamientos se considera que los objetivos son simplemente tácticos y provisionales, y que lo importante es lograr una mejora de las

⁷ Martínez de Murguía (1999). Pueden consultarse diferentes definiciones, por ejemplo, en Vinyamata (2003a).

⁸ La bibliografía sobre mediación es amplísima, por lo que resulta imposible ofrecer aquí una revisión completa de las referencias disponibles. En castellano resultan útiles, además de los ya citados, entre otros, los trabajos de Baruch Bush y Folger (1996); Diez y Tapia (2004); Folger y Jones (1997); Gottheil y Schiffrin (1996); Moore (1995); Redorta (2004); Serrano y Méndez (1999); Suares (1996); Vinyamata (1999). También Internet resulta una fuente de información muy útil; se recomiendan, entre otras muchas, las siguientes direcciones: <http://www.crnhq.org/> (Conflict Resolution Network); <http://www.mediacion.com> (mediación en general); <http://www.cidcm.umd.edu/> (Center for International Development & Conflict Management); <http://www.incore.ulst.ac.uk/> (International Conflict Research); <http://www.tc.columbia.edu/icccr/> (International Center for Cooperation & Conflict Resolution); además se recomienda la siguiente página: <http://www.geocities.com/Athens/8945/> que ofrece una lista de vínculos con sitios *web* relacionados con resolución de conflictos, bibliografías, informaciones, etc.

⁹ No obstante, no todos los enfoques sobre mediación están de acuerdo acerca del papel más o menos *activo* del mediador, encontrándose posturas que van desde la no intervención (lo que lo aproximaría a la figura de la tercera parte que interviene en una *conciliación*, donde las partes suelen haber llegado previamente a un acuerdo y el conciliador se limita a ser una especie de testigo) hasta la participación activa, por ejemplo, proponiendo soluciones cuando las partes implicadas no lo hacen o no aceptan las propuestas realizadas por ellas mismas.

¹⁰ Lewicki, Weiss y Lewin (1992).

relaciones entre las partes enfrentadas (por ejemplo, en el modelo propuesto por Sara Cobb), e incluso para otros autores, como Bush y Folger, los acuerdos carecen de importancia, ya que lo fundamental es que los actores implicados adquieran la capacidad de gestionar por sí mismos los conflictos y logren *transformar* sus relaciones¹¹.

Estos planteamientos tan diferentes se explican mejor si se tienen en cuenta, algo siempre esencial, el contexto, las relaciones y las características de los implicados en un proceso de mediación¹². Así, si se trata por ejemplo de un conflicto de tipo *comercial* o *empresarial*, o incluso de un conflicto laboral como puede ser pactar una rescisión de contrato, parece evidente que el objetivo ha de ser lograr un acuerdo que acepten ambas partes, de manera que en estos casos será más recomendable utilizar modelos como el de Harvard. Pero hay otras situaciones donde lo importante no sea lograr un acuerdo *definitivo* o que *cierre* un conflicto (quizá también porque esto no sea posible), sino perseguir que las partes implicadas logren recuperar o establecer su capacidad de diálogo, de escucha, de consideración o de respeto mutuo, es decir, que sean capaces de asumir la creencia sobre su propia capacidad de resolver sus diferencias o enfrentamientos sin recurrir a terceras partes, ya sea un mediador o un juez. Se alude, entre otros muchos, a conflictos familiares, relacionales, organizacionales, institucionales, comunitarios, etc., en los que se desea –o resulta imposible que sea de otra manera– que las relaciones se mantengan a medio o largo plazo; piénsese, por ejemplo, en el caso de los contextos universitarios, donde es frecuente que sus miembros permanezcan durante muchos años en el mismo departamento o servicio: si además de las diferencias o conflictos existentes se añade la incapacidad o la imposibilidad de los implicados para relacionarse, se está ante situaciones que pueden tener consecuencias que van mucho más allá del problema de origen (por no mencionar otro ejemplo paradigmático, como pueden ser las comunidades de vecinos o de propietarios). Parece, en consecuencia, que en este caso centrarse exclusivamente en la solución de un problema concreto no puede ser lo más operativo, ya que en este tipo de relaciones donde las diferencias pueden ser muy profundas es probable que los enfrentamientos y los conflictos surjan con frecuencia, de manera que parece preferible que la mediación logre al menos lo que los modelos de Sara Cobb o de Bush y Folger persiguen.

Por último, y en relación con lo anterior, mencionar la gran diversidad de ámbitos de aplicación donde la mediación resulta posible y ha mostrado su eficacia en la resolución de conflictos. Sin entrar en las particularidades de cada uno de ellos, cabe mencionar los siguientes¹³:

- Mediación derivada desde un tribunal de justicia.
- Mediación empresarial o de negocios.

¹¹ Estas distinciones son algo esquemáticas, pero no se dispone de espacio para profundizar en los planteamientos que subyacen tras estos enfoques. Para un resumen de los aspectos esenciales de estos modelos, véase por ejemplo, Boqué (2003) y Vinyamata (2003a).

¹² Sin olvidar la importancia del *tipo de conflicto*, o su morfología, que lógicamente también influye sobre los procedimientos empleados para resolverlo. Se han propuesto multitud de tipologías o patrones de conflicto, por lo que resulta imposible aquí mencionar todos ellos. Puede ser útil, por su capacidad de integración, la propuesta por Josep Redorta (2004), cuya simple enumeración es la siguiente: Patrones de conflicto: a) de recursos escasos; b) de poder; c) de autoestima; d) de valores; e) estructural; f) de identidad; g) normativo; h) de expectativas; i) de inadaptación; j) de información; k) de intereses; l) atributivo; m) de relaciones personales; n) de inhibición; y ñ) de legitimación.

¹³ Pueden encontrarse análisis más detallados en: Grover Duffy, James y Olczak (1996); Martínez de Murguía (1999); Six (1995); y ejemplos de aplicaciones y casos prácticos, por ejemplo, en Aréchaga, Brandoni y Finkelstein (2004) y Vinyamata (2003b). Por supuesto, existe también una amplia bibliografía especializada en cada uno de los ámbitos de aplicación que resulta imposible citar aquí.

- Mediación laboral.
- Mediación familiar.
- Mediación vecinal o comunitaria.
- Mediación víctima-ofensor (en material penal).
- Mediación escolar o en ámbitos educativos.
- Mediación en ámbitos sanitarios.
- Mediación en situaciones de acoso o *mobbing* (sin que sean materia penal).
- Mediación urbana o ciudadana relacionada con asuntos públicos.
- Mediación de *Ombudsman* (o *Defensores* en distintos ámbitos: del pueblo, del menor, del ciudadano, del lector, universitario, etc.).

También se han obtenido buenos resultados en las situaciones donde han intervenido dos o más mediadores¹⁴, estrategia conocida habitualmente como *co-mediación*¹⁵, y en la que trabajan juntos y con igualdad de estatus conduciendo la mediación cuando la naturaleza de los problemas o conflictos requiere varias perspectivas; por ejemplo, en casos de divorcio, donde puede intervenir un mediador experto en asuntos legales (quien se encargaría de mediar en asuntos jurídicos y económicos) y un mediador titulado en Psicología (responsable de mediar en cuestiones relativas a la custodia de los hijos).

3. Funciones y rol del mediador

Como se ha dicho más arriba, la función esencial del mediador consiste en *ayudar*, en *asistir*, en *facilitar* a las partes implicadas en un conflicto en relación con dos aspectos básicos: en primer lugar, en todo lo que se refiere al *proceso* mediante el cual las partes interactúan, se comunican, se relacionan y plantean alternativas o soluciones a sus problemas; para ello, el mediador ha de procurar crear un entorno de confianza, en el que las partes se sientan seguras de que van a poder expresar sus opiniones libremente, ser escuchadas, ser respetadas y no ser forzadas o presionadas para aceptar propuestas con las que no están de acuerdo. Y en segundo lugar, en aquellos aspectos relacionados con los objetivos que persigue el proceso de mediación, ya se trate de alcanzar acuerdos, de mejorar la comunicación o las relaciones entre las partes, o de ambas cosas, que sería la meta óptima.

De manera más específica, las funciones más importantes del mediador pueden resumirse en las siguientes¹⁶:

- Reducir la tensión que puede existir por los enfrentamientos previos entre las partes.
- Facilitar la comunicación entre ellas.
- Propiciar y ayudar en la formulación de propuestas positivas y de acuerdos, como parte del proceso o como su culminación.
- Escuchar para promover la reflexión de las personas sometidas a presiones y conflictos.
- Generar confianza en las soluciones propuestas por las partes.
- Derivar los casos hacia otros profesionales cuando la mediación resulte ineficaz.

¹⁴ Martínez de Murguía (1999).

¹⁵ Charlton y Dewdney (1995).

¹⁶ Vinyamata (2003a).

Esta última función se relaciona con uno de los límites de la mediación: es conveniente tener presente que no todos los conflictos pueden ser resueltos a través de ella. Esta inadecuación puede detectarse bien antes de iniciarla (por ejemplo, en el caso de que exista un gran desequilibrio de poder o de estatus entre las partes, cuando la relación se encuentra tan deteriorada que parece imposible que pueda darse capacidad de escucha o de comunicación o cuando parece claro que se requiere la intervención de un árbitro o una figura con capacidad para imponer una solución), bien cuando el proceso ya se ha iniciado y se plantean asuntos o problemas irresolubles (por ejemplo, cuando se requiere la intervención de otras instancias –jueces, médicos, psicólogos, etc.–, por existir indicios de delito o de trastornos psicológicos graves –el mediador nunca debe pretender erigirse en juez o en terapeuta–, o cuando las soluciones afectan de alguna manera a terceras personas que no desean implicarse en el conflicto y en la mediación). En definitiva, como cualquier otra estrategia de resolución de conflictos, la mediación no es una panacea, y cada caso requiere de un detallado análisis previo que permita decidir acerca de la posible eficacia del proceso. Desgraciadamente, en ocasiones cierto voluntarismo, una excesiva confianza en sí mismo o creencias irreales –cuando no una flagrante falta de ética– conducen a la aplicación indiscriminada de la técnica, que puede tener como consecuencia la frustración experimentada por las partes debido a la pérdida de tiempo y a la percepción de ineficacia cuando la mediación no resultaba adecuada. En el peor de los casos, un intento de mediación cuando no resulta pertinente su utilización puede agravar los conflictos o generar otros nuevos.

En cuanto al rol¹⁷ que esencialmente ha de desempeñar el mediador, que se desprende de las funciones que se acaban de mencionar, consiste en facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes, que permita desvelar las preocupaciones y problemas de las partes, e implicándolas en la búsqueda de soluciones y acuerdos¹⁸.

Específicamente, este rol implica la adopción de las siguientes conductas y actitudes:

- Mejorar la comunicación entre las partes, lo que puede permitir la mejora en las relaciones y contribuir a su entendimiento.
- Ayudar a definir claramente su problema y los orígenes o causas del mismo.
- Ayudar a comprender los intereses de cada parte, es decir, sus motivaciones.
- Ayudar a generar opciones y alternativas para solucionar la disputa.
- No imponer una solución al problema, y hace que sean las partes las que decidan.

Como ya se mencionó en el epígrafe 2, existen diferencias de criterio acerca del papel activo que el mediador debe adoptar en mayor o menor medida. En general, se recomienda que sea *asertivo* y *activo* en todo lo que se refiere al proceso de mediación, es decir, en mantener el respeto a las reglas del juego donde este se desarrolla, interviniendo cuando no se respetan los turnos de palabra, cuando se agrede verbalmente o se menosprecia al otro (o al mediador) o cuando se desvían del análisis de los problemas que han originado la mediación. También es aconsejable mantenerse en todo momento neutral en cuanto al contenido de la disputa, sin deslizar opiniones, comentarios, expresiones o gestos que impliquen una toma de partido por una u otra parte. Sin embargo, existen discrepancias en relación con otros aspectos; por ejemplo, en todo lo que se refiere a sí el mediador ha de sugerir o proponer alternativas y soluciones cuando las partes no lo hacen o cuando no se muestran de acuerdo con ninguna de las planteadas por ellas mismas. Ciertos enfoques sostienen que el mediador

¹⁷ O conjunto de roles, como prefiere designarlo Moore (1996).

¹⁸ Slaikou (1993).

no debe aportar nada que no haya sido expresado o propuesto por las partes, aunque esa actitud pasiva conlleve la no obtención de un acuerdo, mientras que otros apoyan un papel más activo del mediador, sugiriendo alternativas cuando se alcance un punto muerto o cuando detecte posibles consecuencias negativas del acuerdo que se pretende alcanzar.

Evitando ambos extremos, parece razonable sugerir que sea cada mediador el que a partir de su experiencia y conociendo cada caso concreto tome una decisión al respecto, sin adoptar un rol inflexible –en uno u otro sentido– sea cual sea el carácter de la mediación. Cualquier mediador con experiencia habrá reconocido situaciones en las que, con independencia del enfoque que adopte, sugerir una solución que *está en el aire* pero ninguna parte se decide a formular puede resultar en ocasiones una salida para ellas, ya que al escuchar en boca del mediador lo que piensan o lo que no sabían cómo formular lo perciben con más claridad y supone un refuerzo psicológico nada desdeñable; conviene recordar que, desde esta perspectiva psicosocial, parece comprobado que los seres humanos necesitan *validar* a partir de los otros sus actitudes y sus comportamientos para creer en ellos o afianzarlos, y que cualquier refuerzo interpersonal o social contribuye en gran medida a mantenerlos o rechazarlos. Sin embargo, y de manera inversa, la percepción de omnipotencia que a veces puede sentir el mediador conduce con frecuencia hacia una intervención precipitada, o ajena o contraria a los intereses de las partes, quienes pueden sentirse presionadas –de manera real o imaginaria– a aceptar la solución del mediador, bien debido a la influencia ejercida por él bien como una manera de resolver el problema rápidamente.

Por último, y aunque se recomienda que el mediador acepte la solución a la que han llegado las partes a pesar de que este no la comparta o no le parezca la mejor, la intervención siempre es necesaria cuando la solución sea inaceptable legal, ética o moralmente, o cuando implique y perjudique a terceros o se prevea que puede generar más conflictos que los que soluciona.

4. Estructura de la mediación

En el capítulo de esta misma obra dedicado a la negociación¹⁹ se mencionó que desde una perspectiva psicosocial el conflicto se considera como un *proceso*, es decir, como un fenómeno dinámico en el que se pueden identificar diferentes fases a través de las cuales dicho conflicto y las relaciones entre las partes se transforman, influyen y retroalimentan, modificándolo y condicionando su evolución.

Teniendo en cuenta esta visión dinámica, la mediación se considera como un *proceso* en sí mismo que se enmarca a su vez en un proceso más amplio: la propia historia del conflicto que pretende ayudara resolver. Por ello, la mediación siempre ha de contextualizarse en el marco del conflicto en el que se utiliza, ya que supondría un error grave que el mediador considerase que el proceso de mediación comienza *ex novo*. Nunca es así, y conocer las características de las relaciones previas entre las partes y los acontecimientos que se han producido en torno al conflicto supone un factor fundamental, ya que puede condicionar en gran medida el desarrollo y los resultados de la mediación.

Dicho esto, resulta evidente que cada proceso de mediación es, en cierto modo, único, por lo que cualquier generalización sobre su estructura puede inducir la creencia de que existe un patrón único de actuación, cuando realmente no es así. Por otro lado, y como ya se mencionó, los distintos modelos existentes acerca de la mediación, especialmente en lo que se

¹⁹ Rodríguez Mazo.

refiere a sus objetivos (véase el epígrafe 2), implican la posibilidad de estructuraciones distintas. No obstante estas matizaciones, resulta posible identificar determinados elementos estructurales que parecen indispensables en todo proceso de mediación, teniendo siempre en cuenta la importancia de ser flexibles y adaptarlos a las características y desarrollo de cada caso concreto.

Las fases esenciales que estructuran el proceso de mediación son las siguientes²⁰:

■ **1. “Premediación”: Introducción y “contrato” verbal de las partes sobre la participación en la mediación.**

En ella, las partes reciben del mediador información sobre el proceso y se comprometen libremente a participar. Concretamente, los contenidos que deben transmitirse son los siguientes²¹:

- Explicitar la aceptación de las partes de someterse al proceso (voluntariedad) y de aceptar al mediador.
- Conocer las posibilidades y los límites de la mediación, es decir, ajustar las expectativas de las partes a la capacidad potencial de la técnica para resolver conflictos
- Garantizar la confidencialidad del proceso.
- Garantizar la libertad de abandonar si se desea.
- Respetar los turnos de palabra.
- Asegurar que todas las partes tendrán las mismas oportunidades de expresar sus puntos de vista, opiniones, etc.

■ **2. Recogida y síntesis de la información.**

Las partes comparten la información respecto al conflicto o problema que les concierne y expresan cómo les afecta o las consecuencias que tiene para ellas, así como el modo en que están viviendo la situación.

■ **3. Identificación de los temas nucleares y acuerdo sobre el esquema o guión a seguir.**

El mediador, con el acuerdo de las partes, establece una división de las partes del problema y el orden a seguir en su análisis y discusión.

■ **4. Generación de ideas y opciones sin compromiso en los temas tratados.**

El mediador facilita la discusión de manera que se planteen alternativas y aumente la flexibilidad de las partes²².

■ **Negociación para encontrar soluciones *razonables* u *óptimas*.**

²⁰ Se sigue aquí el modelo propuesto por Butts, Munduate, Barón y Medina (2005). Pueden consultarse también, entre otros, los formulados por Acland (1990) o Calcaterra (2002).

²¹ Martínez de Murguía (1999).

²² En realidad, implica en gran medida la utilización por el mediador del *método mayéutico* socrático; es decir, son las partes las que tienen que *alumbrar* las posibles soluciones y ponerse de acuerdo sobre ellas.

Las partes evalúan las alternativas y formulan acuerdos sobre los diversos temas en discusión.

■ **Recapitulación, acuerdo/s final/es y cierre.**

El mediador agrupa los acuerdos parciales o el final y redacta el acuerdo, que ha de ser aceptado en sus términos y firmado por las partes, aunque no siempre es estrictamente necesario hacerlo así; puede ser suficiente con un acuerdo y un compromiso verbal. En todo caso, es recomendable realizar un *seguimiento* acerca del cumplimiento por las partes del acuerdo.

■ **¿Acuerdos vinculantes?**

Existen diferentes opiniones al respecto, entrando ya en el ámbito legal. Dependiendo del tipo de mediación y según el ordenamiento jurídico de cada país, se otorga carácter vinculante o no a lo firmado o a lo aceptado por escrito (por ejemplo, a través de un mensaje de correo electrónico), y se puede utilizar o no como prueba ante un juez o una instancia legal, ámbito este que excede el análisis realizado en este capítulo.

5. Técnicas y habilidades de mediación

Además de los conocimientos y la experiencia que todo mediador ha de poseer en relación con el campo específico en el que ejerce su función, se puede identificar una serie de habilidades y de técnicas cuyo dominio ha de ser inexcusable, y que se pueden considerar *transversales*, es decir, independientes de las competencias específicas asociadas al campo de intervención, ya se trate de una mediación familiar, comercial, escolar, penal, etc²³.

Entre las técnicas y habilidades más importantes que el mediador ha de manejar (y que coinciden en buena parte con las analizadas en el proceso de negociación) se encuentran las siguientes²⁴:

■ ***Escucha activa empática.***

²³ Conviene, no obstante, ser prudente en el catálogo de habilidades *naturales* o características personales que los mediadores han de poseer; por ejemplo, González-Capitel (2001) recoge las citadas habitualmente en la literatura: *abierto, imparcial, flexible, dúctil, sagaz, inteligente, escucha activo, facilitador de comunicación, paciente, honesto, enérgico, creativo, ágil, honrado, íntegro, empático, sentido del humor, perseverante, imaginativo, sincero, objetivo, buen carácter*. En niveles *normales* o equilibrados, estas características no son exclusivas de *superhombres* o *supermujeres*, sino de personas con cierto perfil y experiencia, lo que no debe alejar de la posibilidad de formarse como mediador a quien no se reconozca de inmediato en esa descripción. Otros enfoques han tratado de definir las características del *mediador eficaz* (Serrano, 1996), distinguiendo entre habilidades personales (autoridad, habilidades sociales, experiencia, objetividad, dominio de la comunicación verbal y no verbal, etc.) y habilidades intelectuales (inteligencia, conocimiento sobre la problemática a tratar y capacidad para generar nuevas ideas y propuestas).

²⁴ Puede consultarse un detallado análisis de estas habilidades en el capítulo citado de Butts, Munduate, Barón y Medina (2005). También es útil el catálogo propuesto por Charlton y Dewdney (1995).

También se denomina habitualmente “*parafrasear*”; en esencia, implica por parte del mediador recoger la información expresada por las partes, ponerla en sus propias palabras y devolverla a los emisores, incluyendo tanto el contenido como las emociones expresadas.

■ ***Reenmarcación de frases negativas.***

Se conoce también con los términos “reformulación” o “reencuadre”; consiste en una paráfrasis realizada por el mediador sobre las opiniones expresadas por las partes en la que se eliminan los comentarios dañinos, desagradables o negativos (ataques personales, descalificaciones, insultos, mentiras, tergiversaciones, ataques al mediador, etc.). Es muy importante para el “*control de la ira*”, es decir, para evitar que las emociones negativas dominen la conducta de las partes implicadas en el proceso de mediación.

■ ***Realizar preguntas.***

Es muy importante que el mediador pregunte directamente a las partes para permitir a éstas expresar intereses, deseos, objetivos, etc., que en ocasiones los implicados no dicen abiertamente.

Los tipos de preguntas más frecuentes son:

- *De clarificación.* Se refiere a la búsqueda de confirmación y de comprobación a través de preguntas significativas y relevantes a las partes sobre asuntos implicados en la discusión, pero tratando de evitar que las preguntas sean amenazadoras, inquisitoriales u opresivas.
- *Preguntas cerradas.* Usadas para clarificar y comprobar, suelen tener un carácter dicotómico, es decir, sólo se puede responder “sí/no”, “de acuerdo/en desacuerdo”, etc. Hay que tener cuidado con su empleo, ya que cuando son inadecuadas pueden obstaculizar la comunicación.
- *Preguntas abiertas.* Formuladas de manera que se permita la respuesta libre y matizada, se utilizan para buscar respuestas creativas y ampliar el espectro de la discusión. Suelen formularse mediante los términos “por qué”, “qué”, “dónde”, “quién”, “cómo” o “cuándo”.

■ ***Equilibrar el poder.***

Como ya se señaló más arriba, en las situaciones donde el desequilibrio de poder entre las partes es muy elevado (y/o se percibe como insalvable), hay que determinar la viabilidad de la mediación. Si ésta es factible, aunque existan desequilibrios de poder, tanto explícitos (por ejemplo, diferencias jerárquicas) como tácitos (por ejemplo, diferencias de género), el mediador ha de procurar que la parte “débil” se sienta segura y pueda expresar y manifestar sus opiniones, deseos, etc., de manera que en el proceso el poder esté equilibrado en la mayor medida posible.

■ ***Intercambiar roles.***

Consiste en la invitación del mediador a que cada parte se ponga en el lugar de la otra, con el objeto de percibir la realidad desde su punto de vista y ver las posibles reacciones ante cualquier propuesta o alternativa. Requiere un esfuerzo de imaginación de las partes que suele ser muy eficaz cuando se logra.

■ ***Proyectar hacia el futuro.***

Se trata de que el mediador sitúe a las partes en escenarios hipotéticos para comprobar posibles reacciones o consecuencias ante alternativas que se estén discutiendo y que pudieran llegar a ser reales. Se formulan por medio de frases *condicionales*: “qué pasaría si...”.

■ ***Gestionar la ira y las emociones fuertes.***

El mediador ha de evitar la excesiva tensión, angustia, miedo o emociones “fuertes” sentidas por las partes durante el proceso.

También ha de saber cuándo utilizar técnicas de “enfrentamiento”, que consisten en nombrar abiertamente las emociones y tratar de atenuarlas buscando la causa subyacente, y técnicas de “enfriamiento”, es decir, proponer descansos, recesos o sesiones por separado cuando las emociones negativas impidan la comunicación o la relación entre las partes.

También es muy importante que en todo momento el mediador trate de controlar sus propias emociones y mantener la serenidad, a pesar de que la tensión del proceso se incremente.

■ ***Resolver los estancamientos con intervenciones.***

Cuando la mediación entra en un *impasse*, debido a bloqueos o a posturas inflexibles de las partes, el mediador ha de buscar salidas a la situación: cambios de temas, cambios de espacio físico, invitación a participar a terceros o expertos, uso del humor, etc.

Ahora bien, cuando el mediador propone alternativas o sugerencias, éstas han de ser neutrales y no manifestar inclinaciones o tomas de partido hacia la posición de ninguna parte.

■ ***Velar por la eficacia de los resultados del proceso.***

El mediador ha de tener como prioridad velar por la calidad del acuerdo, tanto en lo que se refiere a las consecuencias que puede tener para las partes como los posibles efectos sobre terceros.

Aunque el acuerdo suele ser el objetivo de la mediación, conviene que el mediador no olvide, cuando sea posible y deseable, mejorar las relaciones entre las partes, de manera que sean capaces por sí mismas de resolver disputas futuras y de incrementar su percepción de *poder* para hacerlo.

Asimismo, ha de perseguir el logro de la satisfacción y la confianza de las partes con el proceso de mediación.

Por último, aunque no se alcance un acuerdo, estos dos últimos resultados deben perseguirse siempre, de manera que las partes no abandonen la mediación con la sensación de que ha sido el *proceso* el que ha fracasado.

■ ***Intervenir de modo neutral con el contenido y asertivo con el proceso.***

El mediador ha de mantener la mayor neutralidad con los temas en disputa, sin inclinarse hacia una u otra parte o hacia soluciones propias.

Del mismo modo, debe ser asertivo (no agresivo) con el proceso de mediación: cumplir con las pautas, respeto entre las partes, posibilitar la comunicación y expresión de los intereses de las partes, etc.

■ Otras habilidades:

Capacidad de escucha y paciencia.

Capacidad de síntesis y de potenciación de las soluciones que propongan las partes.

Imparcialidad, a pesar de las ofensas que se hayan dirigido entre las partes.

Optimismo, capacidad de desarrollo de sentido del humor.

Habilidad para transmitir serenidad.

Sencillez en la expresión de lo que es y pretende lograr la mediación (controlar expectativas).

Sensibilidad ante las emociones de las personas, pero también capacidad para no dejarse influir por los intentos de las partes para que se ponga de su parte (“chantaje emocional”).

Mostrar y garantizar la confidencialidad del proceso.

- Por último, todo mediador ha de contar con una actitud ética: no “teórica”, sino con una actitud pragmática²⁵, así como tener conocimientos de los procesos psicosociales de los conflictos, de las relaciones interpersonales y de la comunicación (verbal y no verbal).

6. Conclusiones.

La mediación como técnica para resolver conflictos en muy diversos ámbitos puede ser sumamente eficaz siempre que se tengan en cuenta los elementos que se han tratado brevemente en este capítulo. Cuenta con beneficios y ventajas demostrados sobre los procesos de confrontación y adversariales (como son los tribunales de justicia)²⁶, siendo quizá uno de los más importantes, desde la perspectiva psicosocial que se adopta aquí, la de proveer las bases para que las partes implicadas se sientan protagonistas tanto del proceso seguido como de los resultados obtenidos, aumentando asimismo su nivel de participación en los procesos de toma de decisiones que conduzcan a acuerdos²⁷. Evidentemente, con ello no se quiere decir que la mediación deba *sustituir* a los otros mecanismos empleados para la resolución de conflictos o que se deba utilizar para todo tipo de problemas, sino que, tras un pormenorizado análisis del tipo de conflicto, características de las partes implicadas, equilibrio de poder entre ellas y conocimiento de la *historia* o el pasado del conflicto, tomar una decisión acerca de su posible eficacia. Asimismo, el mediador ha de poseer una formación adecuada, contar con experiencia y conocimiento del ámbito específico sobre el que va a intervenir y poseer un repertorio de características y habilidades específicas que garanticen su idoneidad. Fomentar

²⁵ Vinyamata (2003a).

²⁶ Véase, para un análisis pormenorizado, Butts, Munduate, Barón y Medina (2005).

²⁷ Con ello se persigue el objetivo de dotar (o de incrementar) a las partes de *empowerment*, un término inglés de difícil traducción al castellano (si bien, por ejemplo, Vinyamata [2003a] utiliza la traducción en este mismo contexto de *empoderamiento*), que se refiere al nivel de *poder conferido a los implicados* para que asuman el protagonismo y sean capaces de plantear, afrontar, analizar y resolver sus problemas o conflictos, en lugar de *delegar* o *deponder* de otros (por ejemplo, un juez o una figura de autoridad) para hacerlo.

una *cultura de mediación*, es decir, unos valores y creencias que permitan a las partes responsabilizarse y contar con capacidad para afrontar y resolver sus conflictos, desacuerdos y problemas, puede resultar un mecanismo sumamente eficaz para incrementar los niveles de convivencia, de respeto y de armonía en las sociedades actuales caracterizadas por una elevada, y deseable, diversidad los miembros que las componen.

Referencias bibliográficas

- ACLAND, A. F. (1990). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós, 1993.
- ARÉCHAGA, P., BRANDONI, F. y FINKELESTEIN, A. (2004). *Acerca de la clínica de mediación. Relato de casos*. Buenos Aires: Librería Histórica.
- BARUCH BUSH, R. A. y FOLGER, J. P. (1996). *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Barcelona: Granica.
- BOQUÉ, M^a. C. (2003). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona: Gedisa.
- BUTTS, T., MUNDUATE, L., BARÓN, M. y MEDINA, F. J. (2005). Intervenciones de mediación. En L. Munduate y F. J. Medina (coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 265-303). Madrid: Pirámide.
- CALCATERRA, r. a. (2002). *Mediación Estratégica*. Barcelona: Gedisa.
- CARNEVALE, P. I., CHA, Y. S., WAN, C. y FRAIDIN, S. (2005). Cultura y mediación de disputas. En L. Munduate y F. J. Medina (coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 323-340). Madrid: Pirámide.
- CHARLTON, R. y DEWDNEY, M. (1995). *The Mediator's Handbook. Skills and Strategies for Practitioners*. Melbourne: LBC Information Services.
- DIEZ, F. y TAPIA, G. (2004). *Herramientas para trabajar en mediación*. Buenos Aires: Paidós.
- ECHEVARRÍA, J. (1994). *Telépolis*. Barcelona: Destino.
- FOLGER, J. P. y JONES, T. S. (1997). *Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales*. Barcelona: Paidós.
- GONZÁLEZ-CAPITEL, C. (2001). *Manual de mediación*. Barcelona: Atelier.
- GOTTHEIL, J. y SCHIFFRIN, A. (comps.) (1996). *Mediación: una transformación en la cultura*. Buenos Aires: Paidós.
- GROVER DUFFY, G. K., JAMES, W. y OLCZAK, P. V. (1996). *La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores*. Barcelona: Paidós.
- HIRSCHMAN, A. O. (1970). *Salida, voz y lealtad. Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*. México: Fondo de Cultura Económica, 1977.
- KOLB, D. (1983). *The Mediators*. Cambridge, MA: MIT Press.
- LEWICKI, R. J., WEISS, S. E. y LEWIN, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.
- MARTÍNEZ DE MURGUÍA, B. (1999). *Mediación y resolución de conflictos. Una guía introductoria*. México: Paidós.
- MOORE, CH. (1995). *El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica, 2001.

- MUNDUATE, L., BYRNE, C. y DORADO, M. A. (1996). El contexto psicosocial de la intervención de terceras partes. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12 (2-3), 113-126.
- REDORTA, J. (2004). *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Barcelona: Paidós.
- SERRANO, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12 (2-3), 127-147.
- SERRANO, G. y MÉNDEZ, M. (1999). Las intervenciones de los mediadores. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 235-253.
- SIX, J.-F. (1995). *Dinámica de la mediación*. Barcelona: Paidós.
- SLAIKEU, C. A. (1993). *Para que la sangre no llegue al río. Una guía práctica para resolver conflictos*. Barcelona: Granica, 1996.
- SUARES, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.
- VINYAMATA, E. (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación*. Barcelona: Ariel.
- VINYAMATA, E. (2003a). *Aprender mediación*. Barcelona: Paidós.
- VINYAMATA, E. (2003b). *Tratamiento y transformación de conflictos. Métodos y recursos en conflictología*. Barcelona: Ariel.