

Capítulo 3

La mediación. Filosofía y aplicaciones

Contenido

1. Introducción
2. La mediación
3. Escuelas de mediación
4. Ámbito de aplicación de la mediación
5. Resumen

1. Introducción

En este tercer capítulo, ya con una formación en el conflicto, sus tipos y las formas de resolución de los mismos, se tratará específicamente la mediación como la última de las ADR (*Alternative Dispute Resolution*) y como uno de los principales métodos para la gestión y transformación de los conflictos.

Se verá el porqué de su importancia, los resultados de su aplicación, y que aunque se le denomine como “técnica alternativa”, es más una “técnica complementaria” al actual sistema de justicia.

Se hará un recorrido por las distintas escuelas, terminando con una exposición de los distintos ámbitos donde la mediación ha tenido tal calado que se podría decir que sus técnicas y herramientas son imprescindibles a la hora de resolver sus problemas.

De esta forma, se podrá pasar al siguiente capítulo con el conocimiento suficiente para adentrarnos en un específico tipo de mediación que denominaremos la Adecuada Resolución de Conflictos.

2. La mediación

La mediación, como método de resolución de conflictos, es una de las tres ADR, junto con la negociación y la conciliación, y la que falta por definir y tratar, lo que se hará a continuación.

2.1. Definición

Es un procedimiento mediante el cual las partes implicadas, de forma voluntaria, con la ayuda de un tercero mediador imparcial que utiliza una serie de técnicas y estrategias, analizan aquellos conflictos que le atañen, con la finalidad de encontrar alternativas que les hagan llegar a una solución o al menos a una mejora de sus relaciones.

El conflicto en Mediación: tipología y su resolución adecuada

Definiciones de mediación existen muchísimas, se podría decir que hasta una por autor reconocido. Si se hace un resumen de algunas de ellas, sería:

- “La mediación es un no poder” (ya que se basa en los intereses a la hora de solucionar los conflictos, y no en el poder o en la razón, como se vio en el capítulo anterior). Six, J. F.
- “Un mediador capacita a las partes para llegar a su propio acuerdo, propiciando la discusión, el diálogo, entre ellos, de forma que encuentren la solución al mismo o alternativas de solución”. Grover, K.
- “La mediación es una alternativa a la violencia, la autoayuda o el litigio, diferenciándose de este modo de la negociación y el arbitraje”. Folger, J.
- “Tanto la resolución de desavenencias como el manejo de conflictos son metas complementarias y realistas de la mediación”. Folger, J. y Taylor.

Haciendo un acopio de todo lo dicho por los autores, la mediación sería un proceso en el que se trataría el conflicto con la ayuda de un tercero, persona neutral que no ofrecería la solución al mismo, al ser ellas, las partes, las que generando opciones y alternativas tienen que encontrar la manera de solucionar su problema, que es solo suyo. Estos terceros mediadores hacen, mediante el lenguaje y técnicas de comunicación, que las compatibilidades entre ellos sean más, y que sean menos las incompatibilidades.

Como se ha podido apreciar ha tenido que producirse un cambio de cultura para poder incorporar la mediación a la resolución de conflictos. Este cambio ha sido en base:

- A que las partes deciden voluntariamente ser los protagonistas de la resolución de sus conflictos con la ayuda de un tercero neutral.
- Al abandono de la idea de que un tercero ajeno a ellos sea el que decida cómo resolver sus conflictos, teniendo que acatar sus decisiones.



Actividades

1. Con estas primeras anotaciones, y sabiendo en qué consisten las ADR en general, diseñe una definición lo más completa posible de mediación.
-

2.2. Características de la mediación

Para poder llegar a realizarse una mediación es imprescindible que las partes acudan voluntariamente al mediador y soliciten iniciar un proceso de este tipo. Por tanto, la **voluntariedad** es fundamental en este tipo de procedimiento.

El segundo paso a seguir sería el de la aceptación por parte del mediador. Como persona imparcial e independiente no puede tener ningún tipo de relación con el problema que se vaya a plantear, pudiendo por ello ser una figura **neutral** que va a ayudar a las partes a encontrar una solución o un acuerdo, no pudiendo posicionarse ni a favor ni en contra de ninguna de ellas.

A diferencia de la negociación, la mediación, como hemos dicho ya, se caracteriza por la intervención de un tercero. Ahora bien, este no puede opinar ni entrar a valorar el comportamiento de las partes, sus actitudes, ni tomar decisiones que ayuden a encontrar la solución del conflicto que se le presenta, ni tan siquiera dar alternativas a las expresadas por las partes.

A diferencia de lo que ocurre en el arbitraje, el cual ya vimos en el capítulo anterior como modo heterocompositivo de resolución de los conflictos, donde el tercero-árbitro sí tiene la capacidad de tomar decisiones sobre el problema planteado, en la mediación el tercero-mediador solo podrá facilitar el que se llegue a un acuerdo que tiene que ser consensuado por las propias partes.

De esta forma, el mediador asume la responsabilidad de que el proceso que se inicia sea seguro, fiable, que existan idénticas oportunidades para todas las partes implicadas, siendo estas las que asuman a su vez la responsabilidad del contenido del acuerdo que se alcance.

En algunas ocasiones, donde la naturaleza del problema o conflicto así lo requiera, es muy común utilizar la estrategia de la **comediación**, en la que intervienen dos o más mediadores, trabajando juntos y en igualdad, y obteniendo grandes resultados.



Importante

Para llevar a cabo un procedimiento de mediación tenemos que tener siempre presente la voluntariedad de las partes y la neutralidad del mediador.

2.3. Objetivos de la mediación

Podríamos pensar que el objetivo primordial de toda mediación es la obtención de una solución al problema planteado, y eso quizás sea lo deseable por todos. Pero siendo realistas, no siempre es posible. Cuando esto pasa, y la solución no se encontrara por este procedimiento, el acercamiento entre las partes, el restablecimiento de las relaciones, el lograr una mejora de las mismas o bien el que las partes adquieran la capacidad para por sí mismas gestionar y transformar sus conflictos, son objetivos también deseables y perseguibles.

Estos objetivos se verán bien diferenciados en las **distintas escuelas** que se han creado en torno a este elemento fundamental de la mediación, y que son:

- La escuela de Harvard o modelo de solución de problemas.
- La escuela transformativa de Sara Cobb o de Bush y Folger.
- La escuela circular-narrativa.

Estas serán estudiadas más adelante de forma individual y precisa, estableciendo en qué casos son aplicables una u otra teniendo en cuenta el contexto y las características de los implicados en el proceso de mediación de que se trate.

Después de todo el recorrido que se ha hecho en torno a la figura de la mediación se ve que esta resulta posible en **numerosos ámbitos de la vida** por su facilidad, simplicidad que no simpleza, economía, rapidez, etc.

Se termina este capítulo enumerando algunos, en los que la eficacia de este procedimiento es latente y patente, pasando a establecer la importancia que la mediación ha tenido en todos y cada uno de ellos.

2.4. Fases de la mediación

Aunque la mediación sea un proceso donde la creatividad va a ser muy necesaria, ya que va a estar lleno de peculiaridades, haciendo que cada uno sea diferente y único, sí es cierto que este proceso tiene unas fases.

Estas fases las podríamos enumerar de forma simplificada de la siguiente manera:

1. Fase previa.
2. Fase de información y formalización.
3. Fase de inicio de sesiones.
4. Fase de acuerdo.
5. Fase de seguimiento.

Fase previa

Para llegar a formalizarse un proceso de mediación es imprescindible que sean las partes las que acudan, de una u otra forma, pero siempre voluntariamente, al despacho de un mediador. Este, como ya se ha dicho con anterioridad, es uno de los requisitos más importantes, ya que si no es así la mediación no funcionará.

¿Cómo pueden llegar las partes?

Pactándolo ambas de mutuo acuerdo, habiendo hablado y decidido que es el mejor método para desbloquear su situación

Esta es la situación ideal con la que todo mediador sueña, ya que es la que mejor funciona. Acuden voluntariamente y sin presiones de ningún tipo.

Derivados de un servicio social o de una institución, o bien de otro profesional

En algunas ocasiones, los ayuntamientos por ejemplo, conociendo asuntos de sus vecinos que ellos no han podido resolver, los derivan a despachos profesionales para que, siempre de forma voluntaria, acudan antes de iniciar un procedimiento judicial.

En otras ocasiones son los propios jueces desde sus juzgados, o bien antes de iniciar el proceso o una vez iniciado, los que los derivan, para al menos tener la primera sesión informativa, a fin de que conozcan este otro método de resolución de conflictos, que entienden que les puede ser de mayor eficacia para el asunto de que se trata. También algunos abogados, cuando ven que son asuntos que pueden ser tratados con mayor diligencia por un mediador, les hacen el ofrecimiento para ello.

Otras veces son otros mediadores, que, o bien porque no pueden hacerse cargo de esa mediación por motivos personales, de incompatibilidad o por cualquier otro causa, lo derivan a otro compañero.

Acudiendo una sola de las partes a solicitar ayuda, cuando la otra lo desconoce. El mediador podrá, en estos casos, ponerse en contacto con la otra parte implicada y ofrecerle el acudir a su despacho

Esta no es quizás la forma más indicada ni la que más se aconseje. La parte a la que se le invita a acudir a mediación inicialmente se muestra reticente, y al no haber una voluntariedad desde el principio,

el resultado puede no ser el mismo o bien tardar más. Aquí la sesión informativa es crucial y donde el mediador tiene que hacer que este primer contacto sea lo suficientemente importante como para conseguir que esa parte que no había demandado la mediación, se quede.

Fase de información y de formalización

Esta fase es de suma importancia porque es donde el mediador tiene que hacer ver a las partes que esta forma de resolución de conflictos es la que ellos necesitan y con la que mayores beneficios van a obtener. O bien, dependiendo de si el asunto que se va a tratar no es competencia suya, por los motivos que pueda tener, indicarles que acudan a la vía que les pueda dar solución a su problema.

Aquí se les da **información** sobre el proceso de mediación, qué es la mediación, entendiéndola como un intento de trabajar con el otro y no contra el otro, en qué consisten las sesiones, cuál es la función del mediador y cuáles las de los mediados. Se deja claro la formalización del mismo y su obligatoriedad, así como del coste económico que van a tener.

Se les informa que es un proceso voluntario y participativo, siendo la flexibilidad una de sus características para conseguir una solución pacífica del conflicto.

Se hace lo posible por que todo quede bien claro, y si tienen alguna duda es el momento de aclararlas.

Si las partes quedan satisfechas con lo informado, se les presenta un **contrato de aceptación** para que lo firmen. En este se comprometen a acudir voluntariamente al servicio de mediación para intentar llegar a un acuerdo, declarando su buena fe y predisposición a asumir las obligaciones que pudieran darse, aceptando el programa de mediación y reconociendo al mediador que los va a asistir.

Esta segunda fase de información y aceptación se puede hacer por separado en reuniones individuales con cada una de las partes. Una vez cada una acepte el compromiso, se iniciaría la siguiente fase de forma conjunta si procediera.



Recuerde

Esta fase es de primordial importancia y donde el mediador tiene que desplegar todas sus actitudes y aptitudes. Generar confianza y saber llegar a los solicitantes es el paso previo para poder iniciar la siguiente fase.

Fase de inicio de sesiones

Se comienza la primera sesión de mediación con ambas partes y el tercero mediador. También, como hemos dicho con anterioridad, pueden acudir dos mediadores, para hacer una comediación, y puede que cada una de las partes acuda por separado a esta sesión, si así hiciera falta.

Antes de iniciarse, se indica cuál va a ser el tiempo de la misma, se sientan las partes de forma que puedan verse entre ellas y el mediador. Ambas partes deben de sentirse cómodas, en igualdad de condiciones y con la confianza de que todo lo que se va a decir en ella no va a salir de allí.

Las sesiones necesarias van a depender del tipo de conflicto a tratar y sobre todo de la actitud de los partícipes en ella.

Los mediadores pondrán en práctica todos los medios a su alcance para que la comunicación sea fluida y puedan llegar a entenderse para conseguir encontrar aquella forma de solucionar el conflicto que mantienen.

En cualquier momento las partes pueden abandonar la sesión, volver a entrar, solicitar reuniones individuales si así lo necesitaran, etc.

Como hemos dicho ya, el proceso de mediación es diferente uno de otro. No hay dos iguales. Aunque se marquen unas pautas, estas las van a ir dando el asunto a tratar y la actitud de los personajes que lo conforman. Por eso es tan importante el saber improvisar y la imaginación del mediador para saber salir de cualquier situación que se le presente.

Saber escuchar y saber callar, dos técnicas primordiales que el profesional tiene que saber aplicar en el momento preciso.

Una vez las partes han conseguido exponer sus sentimientos, sus reflexiones, sus peticiones, sus necesidades, ha sabido escuchar las del otro, y con todo ello han sabido buscar aquella fórmula para resolver la situación que les ha hecho llegar a necesitar de este proceso es cuando se pasa a la siguiente fase.



Recuerde

Las sesiones de un proceso de mediación no las dispone el mediador, y sería un gran error el establecer un número de ellas antes de iniciar el mismo.

Fase de acuerdo

En esta fase las partes del procedimiento han llegado por fin a un acuerdo que les beneficia a las dos, estando satisfechas con el resultado de las sesiones y encontrando en el acuerdo alcanzado la mejor forma de solventar el problema que les llevó a la mediación.

Esto es lo ideal, a un problema darle una solución y que esta sea del beneplácito de todos. Pero esto no siempre es así.

En otras ocasiones, la mediación finaliza sin acuerdo. Pero esto no quiere decir que haya sido un fracaso. En estos casos, personas que llegaron sin hablarse ni mirarse, salen con una buena relación, habiéndose escuchado y comprendido, pero que el problema que plantean, o bien no tiene solución, o bien tiene que buscarse por otra vía.

El conflicto en Mediación: tipología y su resolución adecuada

Hay situaciones en las que acuden a una mediación no para buscar una solución, sino para poder entablar una conversación que de otra forma no podrían, teniendo al mediador como alguien que les ayude a ello.

Así, nos podemos encontrar con otras situaciones en las que a falta de acuerdo alcanzado, se consiguen otras expectativas igual de importantes y necesarias para ellos.

El objetivo de la mediación como vemos no siempre es el acuerdo. Podría enumerarse los siguientes:

- El que se establezca una nueva relación de las partes en disputa.
- Que entre ellas se establezca respeto y confianza.
- Aclarar informaciones falsas que puedan tener las partes entre ellas o respecto al problema que se plantea.
- Hacer una transformación del conflicto y facilitar la comunicación.

Por ello, una situación conflictiva puede llegar a convertirse en una oportunidad de aprendizaje.

Tanto en unas como en otras, se firma el **acuerdo alcanzado por ambas partes**, donde se manifiesta que han seguido un proceso de mediación en el que se ha respetado la libre voluntad y disposición de ambas, interviniendo en igualdad de condiciones y de oportunidades. En él reconocen también que el mediador ha actuado con total neutralidad e imparcialidad, de conformidad con los principios fijados en él.



Importante

La durabilidad del acuerdo adoptado en esta fase será mayor cuanto mayor haya sido la concienciación de las partes de ser ellas las que tienen que buscarlo. Por eso es tan importante que el mediador no aporte ni sugiera cuál puede ser la solución.

Fase de seguimiento

No siempre, pero en algunos asuntos, y esto va a depender de la complejidad de los mismos o de la necesidad de formalizar modificaciones a lo largo del tiempo, se va a hacer un seguimiento del acuerdo alcanzado.

Esta fase es primordial, por ejemplo, en los asuntos de mediación familiar, donde las circunstancias cambian constantemente. En numerosas ocasiones no hace falta la intervención del mediador, ya que a lo largo del proceso las partes han aprendido a realizar esos cambios de forma racional, con sentido común y buscando siempre el beneficio de todos. Esto gracias a la complicidad que obtienen durante las sesiones de mediación.

En el siguiente capítulo se seguirá profundizando en los detalles de estas fases, siempre desde la perspectiva de la Adecuada Resolución de Conflictos.



Importante

La finalidad y el objetivo de toda mediación no es siempre el acuerdo, existiendo otros tan importantes como el restablecimiento del respeto y la confianza, o la aclaración de malos entendidos.



Actividades

2. Una vez vistas las fases de una mediación, conteste a las siguientes preguntas:

- ¿Piensa que sería posible obtener un buen resultado en una mediación en la que no se haya dado una primera sesión de información?
- ¿Cree que es algo que se podría obviar porque las partes digan que conocen lo que es la mediación?
- ¿Y si una de las partes va forzada y se negara a firmar el contrato de aceptación, seguiría adelante con la mediación?
- ¿Piensa que el mediador debe hacerse notar para que vean que es clave en el procedimiento, interviniendo aunque no haga falta?

Justifique sus respuestas.

2.5. Características del mediador

El mediador, como profesional que interviene en un proceso de mediación, tiene que cumplir unos requisitos para que esta se desarrolle plenamente y tenga unos resultados adecuados.

¿Qué rol es el que tiene que cumplir?

Se ha hablado ya de la mediación, qué es, cuáles son sus fases, sus objetivos, sus características; de los mediados, qué requisitos tienen que cumplir también ellos, cómo llegan a un procedimientos de mediación, qué persiguen y qué obtienen.

Ahora centraremos el tema en la figura del mediador, algo fundamental para que esta forma de resolución de conflictos cumpla su cometido de forma eficaz y consiga efectos duraderos.

El mediador está entrenado para dar asistencia a las partes, para que estas encuentren una solución satisfactoria al conflicto que se le plantea.

La principal función del mediador es escuchar atentamente a las partes y dirigirlos hacia el diálogo para que sean estos los que encuentren las alternativas posibles a su problema, y que estas sean satisfactorias para ambos.

Las actitudes que debe tener un buen profesional de la mediación son las siguientes:

- **Neutralidad**, garantizando el respeto por cada uno de los puntos de vista de las partes, preservando su igualdad.
- **Prudencia**, la que debe guardar a lo largo de todo el proceso cuando realice alguna manifestación sobre el asunto a tratar.
- **Imparcialidad**, no pudiendo comprometerse con ninguna de las partes ni tomar partido por ninguna de ellas.
- **Confidencialidad**, no desvelando ningún dato, hecho o documento del que se conozca a lo largo del procedimiento, ni cuando finalice el mismo.
- **Escucha activa**, mostrando interés por las preocupaciones y sentimientos de cada parte.
- **Flexibilidad**, adaptándose a las circunstancias del procedimiento y del conflicto en particular.

Estas son algunas de las muchas que se podrían enumerar, y que ya se hará con más detenimiento en el capítulo 4. Pero una que es fundamental y que hace que la mediación lleve un buen ritmo, es la del **saber cuándo hablar y cuándo callar**. El profesional que la sabe aplicar bien, gana en tiempo y en energía, además de hacer que sean las partes las que, gracias a ello, saquen todo lo que tienen dentro.



Recuerde

El mediador no debe actuar ni como abogado ni como asesor jurídico. No juzga las cuestiones que se traten durante el procedimiento. No decide quién gana ni quién pierde.



Aplicación práctica

A Roberto, mediador profesional, le llega a su despacho Marisa con un problema. Le cuenta que ha sido el Ayuntamiento de su pueblo el que le ha recomendado acudir a mediación. Tiene un problema con un vecino pero, al no hablarse con él, no le ha dicho su intención de recurrir a este tipo de resolución de conflictos. ¿Cuáles son las posibilidades que tiene Roberto para hacer que la otra parte acuda a su despacho? ¿Qué haría usted en su caso?

SOLUCIÓN

Lo ideal para Roberto, como mediador, es que llegaran tanto Marisa como su vecino con la intención ambos de resolver su problema en un proceso de mediación.

Como ese no es el caso, Roberto puede hacer varias cosas:

1. Llamar al vecino de Marisa y comunicarle que su vecina ha ido al despacho con la intención de resolver un conflicto que mantiene con él, haciéndole el ofrecimiento de acudir igualmente para informarle del proceso de mediación.
2. Decirle a Marisa que se lo comunique ella a su vecino y que una vez venga, él se encarga, en una sesión informativa, de ponerle al corriente para que acepte el resolver su problema en un proceso de mediación.
3. Hablar con el Ayuntamiento, para igual que le aconsejó a Marisa el acudir a mediación, se lo comunique igualmente al vecino. De esta forma este vendría en la misma situación de igualdad.

En su caso, se optaría por la tercera opción, siendo todas válidas. Lo principal es no perder de vista la función que tiene el mediador, por lo que con la decisión que tome no pierda las características de todo buen mediador.

Aun cuando la mediación se caracterice por su flexibilidad, hay asuntos que **no pueden llevarse a este tipo de procedimiento**. Se podrían enumerar los siguientes:

- Los que necesariamente tienen que denunciarse.
- Cuando hay violación de los Derechos Humanos.

- Donde se tocan temas legales complejos.
- Cuando exista demasiado desequilibrio de poder (habría que nivelar primero).

3. Escuelas de mediación

La visión que se tiene de la mediación, con todo lo que se ha expuesto con anterioridad, es la de una mediación que parte de unos principios generales.

Sin embargo, la mediación ha tenido diferentes desarrollos que se han materializado en tres escuelas de mediación.

Ya con anterioridad se han enumerado en:

1. Modelo Harvard.
2. Modelo circular-narrativo.
3. Modelo transformativo.

3.1. Modelo Harvard

El modelo Harvard quizás sea el modelo más extendido, cuyos creadores fueron dos miembros del Harvard Negotiation Project, Roger Fisher y William Ury.

De este modelo nace la mediación contemporánea y está en especial vinculado al mundo empresarial y del derecho.

¿Cómo surge?

Surge al profundizar en la negociación de principio o por intereses, es decir, en aquella que se centran en buscar intereses comunes, cuya intención es la de ganar y perder algo porque en su lugar se obtiene un acuerdo y se mantiene la relación. Su máxima es “yo gano-tú ganas”.

Definición

Se podría definir como una negociación de intereses asistida por un tercero que procura resolver el conflicto en cuestión.

Aquí se entiende el conflicto como algo negativo a resolver, y lo que se interpone en la obtención de los intereses que se tienen.

Este modelo está orientado básicamente a la obtención de un acuerdo, es eminentemente práctico.

También se denomina como **Modelo tradicional lineal**, porque el tipo de comunicación es bastante lineal, basándose en una negociación bilateral.

Tienden a utilizar preguntas abiertas, que dan lugar a contestaciones más flexible que las de tipo cerrado.

La prioridad en este tipo de mediaciones es la de fijar la mirada en el futuro, reforzando los puntos comunes de ambas partes para de esta forma ir desactivando las emociones negativas que surjan.

¿Cuáles son sus principios?

Los componentes del modelo de Harvard tenían claro desde el inicio **cuatro principios**:

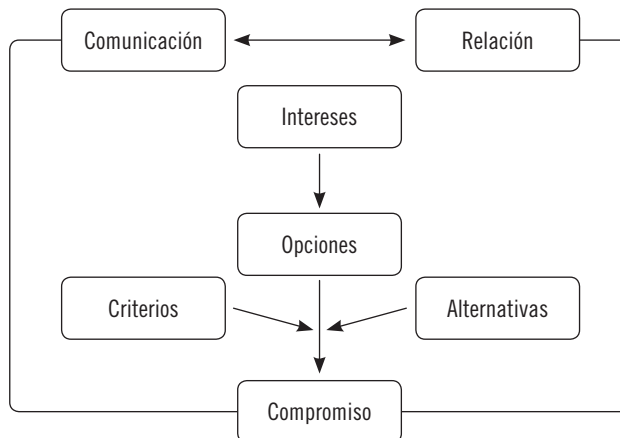
- Que hay que separar el conflicto de las personas.
- Que hay que optar por el ganar-ganar, en el que todos ganan.
- Que no se deben centrar en las posiciones, sino en los intereses.
- Que hay que trabajar criterios objetivos.

Hoy por hoy, han ampliado los cuatro principios anteriores a siete, denominándose **los siete elementos del método Harvard**, pasando a ser:

1. Alternativa: ¿qué haré si no llegamos a un acuerdo? Buscar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN), la mejor forma de desbloquear el proceso por parte del mediador.

2. Intereses: ¿qué es lo que quiero realmente? Profundizar en los intereses, tanto de procedimiento (cuál es el mejor camino para encontrar la solución); sustanciales (los intereses más inmediatos); o psicológicos (referentes al trato, a la confianza, al respeto...).
3. Opciones: ¿es posible salir ganando ambos? Llegar a acuerdos en que todos ganen, para esto hay que echar mano de la creatividad de la que hemos hablado antes, es un trabajo en equipo entre las partes y el mediador.
4. Criterios: ¿me fío de lo que aquí se diga o intentan engañarme? Buscar la máxima objetividad, para ello se establecen criterios para determinar si las soluciones que se han propuesto son legítimas o no.
5. Compromiso: ¿estoy seguro del compromiso al que hemos llegado? Pasando a formar parte del acuerdo final aquellas opciones que hayan sido aceptadas.
6. Comunicación: ¿escucharé lo que allí se diga? Tener presente todos aquellos elementos que faciliten la comunicación entre los mediados.
7. Relación: ¿cómo puede verse afectada nuestra relación? Doble objetivo del mediador, por un lado, que el asunto sea un éxito, y por otro, que se mantenga una buena relación.

Esquema de los siete elementos del Programa de negociación de Harvard



El conflicto en Mediación: tipología y su resolución adecuada

Los partidarios del modelo Harvard antes de iniciar el proceso de mediación preparan a las partes sobre estos siete principios. Les facilitan un cuestionario para que vayan pensando estos temas, y así, cuando lleguen a la sesión de mediación tengan ya una idea de lo que quieren dar y recibir, de qué manera, con qué compromisos.

¿Cómo se estructura el proceso?

Al igual que el de una mediación normal, como de la que hemos hablado ya. Es un proceso estructurado y flexible a la vez, jugando el mediador, tal como viene siendo lo habitual, como facilitador de la comunicación.

Suelen tener varias reuniones conjuntas para pasar después a otras individuales para terminar con una última conjunta.

Sesión conjunta

- Informan a las partes del procedimiento, de las características de la mediación, del mediador y de la responsabilidad de los mediados.
- Encuadran el problema y definen las perspectivas de cada una de las partes.

Sesión individual

- El mediador comienza resumiendo el proceso.
- Se intentan crear nuevas opciones.
- Se buscan intereses comunes.
- Se trabaja sobre las relaciones de las partes, intentando mejorarlas.

Sesión conjunta

- Para finalizar, se reúnen a las partes a fin de cerrar el acuerdo, el cual debe de ser claro y específico.

3.2. Modelo circular-narrativo

La representante internacional de este modelo circular narrativo es Sara Cobb, doctora en Comunicación por la Universidad de Massachussets.

Este modelo nace del **paradigma sistémico**, es decir, de aquel que piensa que la conducta se encuentra modelada por su contexto social, por lo que las ideas y emociones de una persona son el resultado de su situación social.

Aquí lo que se va a intentar, más que entender por qué el individuo se comporta de una manera determinada, es analizar qué ocurre cuando intercambian información y qué relación tiene el individuo con su contexto familiar.

En este procedimiento se le da una importancia primordial a la comunicación, en especial a la circular, ya que se cree firmemente que la realidad se puede construir con el lenguaje. De esta forma, si se modifican las narraciones se modifica la percepción de esa realidad.

Está orientado tanto al acuerdo como a la modificación de las relaciones.

¿Cuáles son sus principios?

En este modelo circular narrativo se pueden establecer cuatro principios fundamentales:

1. **La psicología del yo.** El papel del mediador está dirigido a estimular y a motivar el cambio en la persona. Busca junto con la parte mediada disminuir su ansiedad y sus miedos, consiguiendo que no se tenga que recurrir a mecanismos de defensa improductivos. En esta situación la parte se implica más en resolver los conflictos actuales.
2. **La Pragmática de la comunicación humana,** Teoría General de Sistemas y conceptos cibernéticos. Se basan en la idea de que la persona está dentro de un sistema y los miembros de ese sistema son interdependientes. Esto ayuda a la mejor comprensión de la forma en que se comunica una familia, cuáles son sus roles, sus cambios, sus reglas.
3. **La causalidad circularidad de las pautas de interacción familiar.** Partiendo de la base de que en un círculo no hay principio ni final, la

Teoría General de Sistemas establece que la causalidad es un proceso circular y no lineal. Por lo que para tener un mejor conocimiento de hechos externos el ser humano intentará ver los cambios existentes en la relación entre él y el objeto externo. Con la circularidad se llega a poder obtener de la familia, y también dar a la familia, una verdadera información. Para que esto se pueda conseguir hay que tener presente dos fundamentos:

- Que la información es una diferencia.
- Que la diferencia es una relación.

En la causalidad circular se enfatiza el “aquí y el ahora”, que es donde la conexión entre los distintos elementos se pueden ver, y en donde vuelve a actuar el pasado en el presente.

4. **La construcción de historias.** Con argumentos distribuidos en secuencias temporales, más o menos estables. Mientras más estables sean estas historias más encorsetada está la persona. La forma de construcción de las mismas produce graves perjuicios a las personas que intentan resolver un conflicto. Estos conflictos suelen ser de autoestima, de poder, de legitimación, etc.

La misión del mediador es la de conseguir que se construyan nuevas historias que hagan dejar a un lado las que se crearon anteriormente. De esta forma las personas crecen, se sienten más seguras, considerándose ellas las protagonistas.



Importante

La actividad esencial del mediador va a ser ayudar a las partes a elaborar una historia nueva, a partir de las historias que han construido cada uno individualmente y que es lo que ha hecho que se creara la disputa.



Actividades

3. Analice este pequeño relato de un autor desconocido, y mire si podría considerarse dentro de este modelo circular narrativo.

Cuidado con los pensamientos: estos se transforman en palabras; cuidado con las palabras: estas se transforman en acción; cuidado con las acciones: estas se transforman en hábitos; cuidado con los hábitos: estos moldean el carácter; cuidado con el carácter: este controla tu destino.

3.3. Modelo transformativo

Este modelo fue impulsado por Robert Bush y Joseph Folger.

Los componentes de esta escuela consideran el conflicto como una oportunidad, ya que ellos buscan un resultado transformativo, de forma que toda persona salga diferente después del procedimiento, indistintamente al acuerdo que haya podido llegar.

¿Cuál es su objetivo?

Principalmente es hacer ver a las partes que utilizando sus propias habilidades van a ir encontrando la capacidad de cambio, de transformación, centrándose en las relaciones humanas.

Aquí el objetivo no va a ser tanto el acuerdo, como el promover el reconocimiento de cada una de las personas.

El éxito en este tipo de modelo se consigue, por tanto, cuando las partes cambian para mejorar.

Se busca utilizar la comunicación para obtener entendimiento e información entre las propias partes en conflicto.

¿Cuáles son sus principios?

Partiendo de la base que lo que se persigue sobre todo es resolver el problema pero mejorando la situación de las partes, podemos decir que sus principios son dos:

1. **Revalorización (*empowerment*)**. Para convertirse en las protagonistas de sus vidas, las personas tienen que sacar sus mejores recursos y hacerse cargo de su propia situación.
Para ello, adquirir confianza, poder de decisión y de organización, superando el estado de confusión, debilidad, temor... con el que se encuentran cuando están en el calor del conflicto.
2. **Reconocimiento**. Se produce cuando las partes se centran cada una en su "yo", abriendo más sus sentimientos. De esta forma reconocen las cualidades comunes del otro, teniendo mayor empatía y aceptación.

Teniendo los tres modelos y conociendo las particularidades de cada uno de ellos, se pasa a establecer los rasgos que los caracterizan, dejando claras sus **diferencias**:

1. En el Modelo tradicional:

- Búsqueda de los intereses.
- Lograr un acuerdo.
- Aumentar las semejanzas sin grandes cambios en las relaciones.
- Comunicación lineal.

2. En el Modelo circular-narrativo:

- Tratar de cambiar la historia que cada parte ha elaborado.
- Conseguir acuerdos en la medida de lo posible.
- Los conflictos son las propias historias.

3. En el Modelo transformativo:

- Modelo intermedio entre los tres expuestos.

- Se centra en la transformación de las relaciones.
- Potencia el protagonismo de las partes.



Actividades

4. Analice cada uno de los modelos que se han descrito con anterioridad. Vea sus diferencias, y conteste a las siguientes preguntas:
- ¿Cree que todos valen para aplicar a cualquier conflicto?
 - ¿Con qué escuela se siente más cómodo?
 - Para un asunto de familia, ¿qué modelo sería el más conveniente?
 - Justifique sus respuestas.
-



Aplicación práctica

A usted como mediador le llegan al despacho una madre y una hija, Marisa y Alicia. Tienen problemas de comunicación desde hace tiempo. Cada una le cuenta su historia:

- Marisa: “Mi hija desde que se ha casado ha cambiado. Vivimos muy cerca pero apenas aparece por casa. Me da la impresión de que ya no me considera de la familia. Para ella su marido y la familia de su marido es lo prioritario. Me encuentro muy sola, con lo que ella ha sido para mí. Creo que ya no le importo y la echo mucho de menos”.
- Alicia: “No sé lo que le pasa a mi madre, apenas me llama y parece que desde que me he casado no tiene tiempo para dedicarme. Paso por su casa y no está nunca, o bien hace como si no estuviese. Creo que ahora que me he ido me ha sacado de su vida y solo tiene ganas de estar con sus amigas y sus actividades. La echo de menos y tengo que tirar de la familia de mi marido para llenar el vacío que ella me ha dejado. Siempre hemos estado muy unidas y esto me está afectando mucho, me siento deprimida y decepcionada, ahora es cuando más la necesito”.

Continúa en página siguiente >>

<< Viene de página anterior

Teniendo en cuenta esas dos historias:

- I ¿Qué modelo de escuela utilizaría en el proceso de mediación?
- I ¿Cuál sería lo más prioritario en esta situación en la que se encuentran ambas partes?

SOLUCIÓN

Teniendo la oportunidad de conocer las tres escuelas, sus cualidades y objetivos, habría que inclinarse por la circular-narrativa, ya que en ella se piensa que las ideas y las emociones de una persona son el resultado de su situación social.

En este caso en particular, a la vista de las historias que cada una ha relatado, es fundamental que intercambien información, que tengan una comunicación fluida y circular. Que con el lenguaje modifiquen, a medida que una y otra vayan expresando sus sentimientos, las narrativas con las que llegaron al conflicto que mantienen.

Se ve claramente que el problema, más que en la otra persona, está en ellas mismas. Sus miedos y ansiedades han logrado crear una situación, debido a los cambios existentes en sus vidas, basada en una falsa información y en algún componente del pasado que hace mella en el presente.

La misión como mediador será crear un ambiente de diálogo tal que a medida que vayan teniendo conocimiento del porqué de los comportamientos de cada una de ellas, construyan una nueva historia que haga olvidar las que en un principio crearon.

4. Ámbito de aplicación de la mediación

Desde finales de los años 80 y principios de los 90, la mediación tiene cabida en nuestra sociedad. Su primera finalidad fue resolver asuntos de familia, en particular, separaciones y divorcios, intentando que estos transcurrieran por la vía del diálogo.

Una vez se vio el buen resultado que se obtenía en este campo empezó a extenderse por otros, donde las relaciones humanas eran las causantes del conflicto.

Ahora podemos afirmar, sin la menor duda posible, que sus técnicas han dejado huella en casi todos los sectores en los que existen interrelaciones entre las personas, y que seguirá creciendo para llegar a nuevos ámbitos y a nuevas realidades donde existan problemas y conflictos.

En esta última parte de este capítulo vamos a tratar solo algunos de estos ámbitos. Los más interesantes quizás desde el punto de vista del mediador, habiendo otros muchos, que por falta de espacio, no trataremos, pero de igual magnitud por el resultado de su aplicación.

4.1. Mediación familiar

Este es uno de los ámbitos de aplicación de la mediación más extenso. Se abarca en el mismo tanto a:

- Mediación entre hermanos.
- Mediación ente padres e hijos.
- Mediación entre abuelos, hijos y nietos.
- Mediación en herencias.
- Mediación en aquellos casos de personas que han sido objeto de adopción y quieran buscar sus orígenes y a su familia biológica.

En resumidas cuentas, todo aquel conflicto que surja en el seno de la familia, buscando de esta forma soluciones a los mismos, sin romper la relación entre ellos.

Definición

La mediación en un proceso de separación o divorcio, es una manera de finalizar el matrimonio sin que por ello las partes del mismo se conviertan en enemigos o en adversarios. Se les da la oportunidad de ser ellos, que son los que han tomado la decisión de hacerlo, los que tomen los acuerdos y redacten las condiciones con la intervención de un mediador neutral.

No se puede llevar a cabo este proceso de resolución de conflictos en caso de violencia de género.

4.2. Mediación educativa

Debido a los grandes cambios que se han producido en la sociedad en general, en las familias en particular, y por ello en la educación, se ha hecho necesaria la implantación de una serie de medidas. Para ello, se hace necesario que se instruya al alumnado por parte del profesorado de formas de prevención de conflictos y de las maneras de resolución de los mismos. Esto es una técnica que tiene que ser gestionada por los propios profesores, alumnos y padres.

El ideal a lo que se está aspirando en los colegios es a la creación de un aula de mediación. Esta puede estar formada tanto por alumnos como por profesores e incluso por padres, formados en la filosofía del acuerdo.



Importante

Para que este objetivo diera sus frutos, habría que transmitir ciertas habilidades a los que quieran formar esta específica aula de mediación. Serían las siguientes:

- De comunicación.
 - De identificación de emociones.
 - De escucha activa.
 - De empatía.
-

La mediación educativa es una técnica muy útil para resolver aquellos conflictos que se dan en la convivencia entre compañeros de clase, entre estos y el profesorado, e incluso de estos con los padres.

En estos casos, la mediación puede hacer una labor:

1. Preventiva: antes del conflicto, siendo una alternativa a la sanción.
2. Reparativa: después del conflicto, como complemento de la sanción, con la finalidad de que no se vuelva a dar.

El papel del mediador en estas situaciones, al igual que en las demás, trata de que sean las partes implicadas las que encuentren una solución al problema que tienen.

Las ventajas de la mediación educativa son muchísimas, trabajando valores como el respeto, la comunicación..., teniendo así mismo, repercusiones inmediatas, al resolverse las disputas sin violencia, de forma menos costosa y más rápida.



Actividades

5. Lea el siguiente caso y analice las dos medidas tan distintas adoptadas por el colegio, y después conteste a las preguntas.

Alumno de 16 años que por peleas continuadas en el patio del colegio con otro alumno, decide el profesor, cansado de llamarle la atención:

1. Expulsarle del colegio durante una semana. Este alumno, encantado de que esto suceda, ya que las clases le aburren y no se siente integrado en ellas, aprovecha para estar en su casa solo, ya que sus padres trabajan. Esta semana va a ser unas cortas vacaciones. Se levantará tarde, verá la tele y aprovechará para hacer todo aquello que no le dejan cuando tiene colegio. Sus padres se sienten defraudados con el colegio por no haber sabido afrontar el problema de otra manera. Piensan que esta solución no beneficia a nadie, y menos a su hijo, que no siente el castigo como tal, y por ello, lo volverá a repetir cuando tenga ganas de quedarse de nuevo en casa solo.
2. Derivar el asunto al jefe de estudios, al cual le cuenta la situación por la que está pasando el alumno en cuestión. El colegio tiene un aula compuesta por alumnos y profesores formados en mediación, donde tratarán de hablar con ese alumno para ver el porqué de su comportamiento, al mismo tiempo que hará que hable también con el compañero con el que mantiene las continuas peleas, a fin de que entre ellos puedan descubrir el motivo de las mismas. El alumno valorará que en el colegio se preocupen de su situación, y que consideren que es digno de ser escuchado. Nunca ha tenido oportunidad de contarle a nadie el motivo de su comportamiento porque siempre ha creído que no le interesa a nadie.

¿Cuál cree que es la situación más correcta y que posiblemente resultará más beneficiosa para el alumno, para los padres y para el propio colegio?

¿Cuál de las dos posturas cree que hace una labor reparativa y por qué?

4.3. Mediación penal

La mediación penal surge como consecuencia del mal funcionamiento del sistema de justicia penal. En la actualidad este sistema no satisface ni a víctimas ni a delincuentes.

Por otro lado, en un proceso penal, las víctimas ocupan un papel secundario, sintiéndose en muchas ocasiones ignoradas y con unas altas consecuencias emocionales. A esto se une la gran tardanza en sus resoluciones que hace que la misma no sea efectiva ni justa.

En Europa, desde principios de los años 80, empiezan a surgir iniciativas de justicia restaurativa como una forma de resolver aquellas cuestiones provenientes de un delito. Aquí lo que se pretende es restaurar el daño tanto material como el inmaterial, y se hace con dos premisas fundamentales:

1. Por la víctima: con su participación y exposición de sus necesidades.
2. Por el delincuente: con su sentido de responsabilidad y su finalidad de reinserción social.

Ya en nuestro Código Penal existen pinceladas que derivan, indirectamente, a este método de resolución de conflictos:

- **Artículo 21, 5º**, donde se considera como atenuante el haber procedido el culpable a reparar el daño ocasionado a la víctima o reducir sus efectos antes de la celebración del juicio oral.
- **Artículo 130, 5º**, donde se concede la posibilidad de extinguir la responsabilidad criminal por el perdón del ofendido, el cual podría alcanzarse en un proceso de mediación.

Definición

Es un sistema de resolución de conflictos promovido por el juzgado y llevado a cabo por un equipo de mediadores especializados, que concede protagonismo a las partes cuando se ha cometido una falta o un delito. El objetivo del procedimiento es conseguir acuerdos para que las partes queden satisfechas.

En la mediación penal es importantísimo que la voluntariedad sea clara y específica para que el diálogo entre las partes sea posible.

Las **ventajas** de utilizar esta forma de resolución de conflictos en el campo penal son:

1. Para el infractor:

- Poner rostro e historia a la víctima.
- Potenciar sus propias responsabilidades.
- Participar activamente en la resolución del conflicto.
- Facilitar a la víctima la reparación del daño ocasionado.
- Prevenir que suceda de nuevo, ya que se interiorizan las consecuencias negativas de la conducta en cuestión.
- Facilitar beneficios jurídico-penales.
- Potenciar su integración social.

2. Para la víctima:

- Poner rostro e historia al infractor.
- Sentirse escuchada y comprendida.
- Verse reparado los daños sufridos.
- Participar de forma activa en la resolución de su conflicto.
- Ayudar con las secuelas psicológicas producidas por el suceso.
- Cambiar su percepción con relación al delincuente-infractor.

3. Para la Administración:

- La reparación a la víctima por el infractor y la reinserción del mismo.
- Acelerar la tramitación del procedimiento judicial, llegando a acuerdos entre las partes, evitando los recursos.
- Reducir los gastos procesales y los penitenciarios.

En numerosas ocasiones se evita con este método la reincidencia, teniendo por ello efecto preventivo.

No puede iniciarse un proceso de mediación penal en los asuntos de violencia de género.



Importante

La mediación penal no sustituye la sentencia. La misma es recogida en esta como parte fundamental.



Aplicación práctica

Una persona anciana ha sido víctima de un tirón por parte de un joven drogadicto. A raíz del hecho, la mujer tiene miedo a salir a la calle por si vuelve a sucederle lo mismo. Ella cree que por ser mayor es por lo que la ha escogido para quitarle el bolso. El agresor no la escogió, fue la primera persona que pasaba por la calle y necesitaba dinero para droga.

Aceptan ambas partes la mediación, y en ella se hace que ambas se pongan en el lugar del otro, para que uno entienda el dolor y el resentimiento que una de las partes tiene, y por la otra, los motivos que le llevaron a hacerlo que no eran personales.

- I ¿Cree que la víctima consigue con la mediación algo que no hubiera conseguido sin ella?**
- I ¿Cree que el delincuente al ver el daño no solo físico sino también moral de la anciana, se lo podría pensar la próxima vez antes de reincidir?**

SOLUCIÓN

El temor de la anciana a salir por la creencia que era un objetivo fácil para cualquier delincuente, ha sido aclarada, haciéndole ver que le hubiera tocado a cualquier otra persona, y no solo a ella por ser mayor.

Continúa en página siguiente >>

<< Viene de página anterior

También pudo comprobar que el joven que le dio el tirón no lo hizo por ser ella, por un motivo personal, y por hacerle daño, sino porque tenía necesidad de obtener dinero rápido porque es drogadicto, pero que no tenía nada que ver con sus circunstancias personales.

El joven agresor, al tener la oportunidad de hablar con su víctima, y ver que podía haber sido su madre o su abuela, y el miedo que ha sufrido y que sufre desde que cometió el delito, hará que se responsabilice de sus hechos, y que incluso se dé cuenta de las consecuencias que conlleva la droga.

4.4. Mediación vecinal

Con la mediación vecinal se intentan gestionar aquellos conflictos que se dan entre personas de una misma comunidad de propietarios.

En esta surgen cantidad de problemas derivados la mayor parte de ellos por:

- La convivencia: ruidos, olores...
- Desatención de los espacios comunes.
- Uso indebido del espacio comunitario.
- Desconocimiento de la normativa comunitaria.

Estos problemas son una realidad que puede llegar a convertirse en una auténtica pesadilla, llegando incluso a permanecer en el tiempo y no llegar nunca a solucionarse por falta de diálogo.

Son asuntos delicados, ya que los afectados continuarán viéndose, por lo que siempre será más conveniente restablecer un ambiente de diálogo para llegar a acuerdos que sean satisfactorios para todos.

Definición

Se puede definir la mediación vecinal como una forma de solucionar los problemas que surgen por la convivencia diaria de personas pertenecientes a una misma comunidad, con la intervención de un mediador neutral que facilite

el diálogo entre ellos. De esta forma, la relación se mantendrá a la vez que se satisfacen los intereses de todos.

Las ventajas de esta mediación son:

- Incremento de la comunicación.
- Disminución de los costes económicos.
- Acortamiento de la duración del proceso.
- Mantenimiento de las relaciones personales.
- Posibilidad de menor reincidencia.

La resolución de estos conflictos a través del diálogo y el carácter voluntario del mismo, hace que el cumplimiento de la solución acordada se realice con mayor satisfacción y permanezca en el tiempo.

4.5. Mediación sanitaria

En el sector sanitario los conflictos son tan frecuentes como pueden ser en cualquier otro sector, e incluso, en estos últimos tiempos, podríamos decir que hasta más. Esto se debe a la masificación que suelen tener, a la gran diversidad de usuarios de otros países que hacen también uso de él y por supuesto, a las malas praxis que se dan dentro de ese servicio.

Existe una sobrecarga en su utilización por parte de los usuarios y una escasez de recursos que hacen que las quejas y reclamaciones serán cuantiosas, provocando amenazas e insultos a los profesionales sanitarios.

Definición

La mediación sanitaria es un método para la resolución de conflictos en el ámbito sanitario. Este se puede dar entre los propios profesionales, entre estos y los usuarios, y entre los usuarios y la propia Administración, con la intervención de un mediador neutral e independiente, que a través del diálogo va a propiciar que sean ellos los que encuentren una solución al problema planteado.

Son muchos los conflictos que se podrían enumerar. De entre los más frecuentes, serían:

1. En reclamaciones de usuarios contra el Hospital, facultativos y resto del personal sanitario:

- Conflictos por la mala praxis profesional.
- Conflictos relacionados con agresiones verbales y físicas.
- Conflictos relacionados con el consentimiento informativo.
- Conflictos relacionados con el ingreso involuntario.
- Conflictos relacionados con la interculturalidad.

2. En reclamaciones dentro de la propia institución:

- Conflictos relacionados con el cumplimiento de normas.
- Conflictos entre personal sanitario, no sanitario, laboral...
- Conflictos con horarios, salarios, permisos...

3. En reclamaciones contra empresas farmacéuticas:

- Conflictos por reclamaciones de responsabilidad por empleo de fármacos del hospital contra empresas farmacéuticas.

En vista de todos estos posibles conflictos en este sector, se ve cada día más necesaria la implantación de un servicio de mediación en los centros sanitarios, el cual vendría a realizar dos tipos de funciones:

- **Función preventiva (antes del conflicto):** reduciendo las quejas, denuncias, reclamaciones, solucionando los problemas de los usuarios en menos tiempo y con menor coste económico.
- **Función reparadora (después del conflicto):** cuando el mediador en las sesiones de mediación con las partes conduce el procedimiento buscando soluciones entre las mismas.

Esta forma de resolución de conflictos se está implantando con gran aceptación, obteniendo grandes resultados y evitando gastos innecesarios, que en estos momentos de crisis favorece enormemente al sector.

5. Resumen

En este tercer capítulo se ha hecho una exposición de la mediación como técnica para solucionar conflictos, de una forma generalizada, y también vista desde la perspectiva de las distintas escuelas que se han expuesto. Esto nos ha hecho ver que puede ser una técnica muy eficaz pero siempre que se tengan en cuenta todos los elementos que se han tratado en él.

De entre los beneficios que se pueden resaltar, quizás uno de los más importantes sería el de dar a las partes implicadas el protagonismo, no solo del proceso, sino también del resultado obtenido. Para ello, y como se ha visto también, el mediador debe tener actitudes y aptitudes para llevarla a cabo, al igual que conocimientos y formación adecuada para garantizar su éxito.

A partir de lo expuesto hasta ahora, en los siguientes capítulos se desarrollará la Adecuada Resolución de Conflictos, como un determinado tipo de mediación que pone el énfasis en las habilidades del mediador en el control y manejo de las emociones que pueden aparecer en el proceso.