

Capítulo 4

# La Adecuada Resolución de Conflictos

# Contenido

1. Introducción
2. La Adecuada Resolución de Conflictos
3. La posición del mediador
4. Resumen

## 1. Introducción

En los anteriores capítulos se ha visto la gran variedad de conflictos que existen y cómo desde el principio de los tiempos su resolución ha sido una de las principales inquietudes del ser humano. Además, se ha visto cómo a la hora de abordar esta resolución se han dado innumerables métodos, entre estos se ha considerado a unos como fundamentales y a otros como alternativos. También se ha visto que entre los alternativos, la mediación ocupa un lugar cada vez más prominente. Pero, incluso cuando se habla de mediación, se habla desde muy diversos enfoques y teorías.

En el presente capítulo y en los siguientes se tratará de analizar lo que para los autores se considera la Adecuada Resolución de Conflictos, un tipo especial de mediación en la que algunas características del mediador y el especial enfoque en las emociones que aparecen en el proceso, en su detección, control y manejo por parte del mediador, constituye un paso más en la búsqueda de la utópica sociedad en que el conflicto siempre es considerado una oportunidad.

## 2. La Adecuada Resolución de Conflictos

La Adecuada Resolución de Conflictos (ARC), que no hay que confundir con las ADR (*Alternative Disputes Resolutions*), que se revisaron en el capítulo 2 de la presente obra, es un determinado tipo de mediación, que toma su esencia del Principio de Autodeterminación del Ser Humano. Este principio establece que las personas cuentan en su propio bagaje con las herramientas necesarias para resolver todos y cada uno de los problemas que ellas, por sí mismas, han creado.

Dado que los conflictos entre personas son, antes que nada, una creación de ellas mismas, ya que son ellas las que los han originado, son ellas las que permiten que se mantengan e incluso se hagan más y más intensos, y en definitiva son ellas las únicas responsables de ese conflicto. Por ello, y siguiendo el principio, al que se ha denominado de Autodeterminación, las personas, además de ser las únicas responsables de la existencia del conflicto y de ser las únicas responsables de la resolución del mismo, se puede afirmar que

cuentan con la posibilidad y las herramientas necesarias para resolverlo “adecuadamente”.



### Nota

---

Las personas tienen (o pueden llegar a adquirir) las habilidades y herramientas necesarias para abordar y resolver cualquier conflicto que ellas mismas hayan generado.

---



### Actividades

---

1. A pesar de lo que se ha indicado en las líneas anteriores, la experiencia indica que no todos los conflictos se solucionan, y que, por el contrario, la historia de cualquier ser humano está plagada de ejemplos de conflictos sin resolver. Reflexione sobre uno de estos conflictos en su propio ámbito personal de relaciones con otras personas, e intente determinar qué se podría haber hecho en el origen del conflicto, de manera que las circunstancias hubieran cambiado y que, como consecuencia, se hubiese evitado su perpetuación en el tiempo.
- 

La ARC se caracteriza por una determinada forma de ser y de actuar del mediador, y se define y toma como pilares los siguientes aspectos:

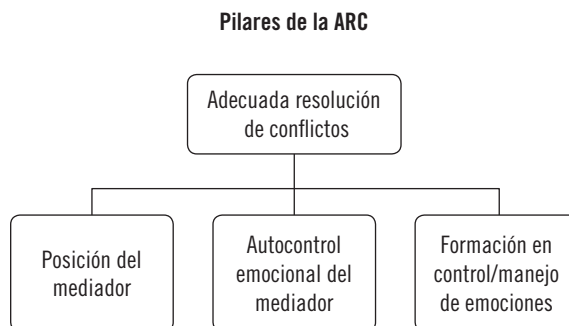
- **La posición del mediador.** Tiene que ver, por un lado, con la arquitectura del proceso de mediación, con la forma del proceso, entendiendo esto como la forma en que el mediador debe dirigirlo, abarcando aspectos tan dispares como la forma que adopta la mesa de mediación o la forma en que debe hablar u observar a las partes, o incluso la forma en que el mediador marca los tiempos en cada reunión y en el proceso en su amplitud, y, por otro, con aspectos capitales de la personalidad del mediador, como son su humildad y su profesionalidad.

- **El autocontrol emocional del mediador.** Es necesario entenderlo como el conjunto de todas aquellas habilidades para las relaciones interpersonales que el mediador tiene “como persona”, no como mediador, y que ya trae desde sus antecedentes. En este campo se encuentran todos aquellos rasgos de personalidad que permiten al mediador, por un lado, conocerse a sí mismo, sus creencias, sus valores y sus emociones, y por otro, le ayudan a poner en juego los mecanismos necesarios para que estos no afecten negativamente en la mediación, y si fuera posible lo hagan positivamente en la misma.

**Nota:** Hay que decir que, aunque en este punto se hable de personalidad y de rasgos que pudiera pensarse que son algo que se tiene o no se tiene y que si no se tienen no se pueden lograr en modo alguno, esto no es cierto toda vez que son habilidades que pueden entrenarse y de este modo incorporarlas al acervo de cualquier persona con el suficiente compromiso y voluntad.

- **La formación en emociones del mediador.** Tiene que ver no tanto con la formación técnica necesaria para que una persona con una formación previa llegue a aprender, entender y a dominar el proceso de mediación, como con un tipo de formación muy específica sobre una disciplina que es fundamental en la ARC: **las emociones**. Fruto de esta formación se logra el dominio de la comunicación emocional, que como se verá es su mejor herramienta.

El mediador de ARC debe estar formado concienzudamente en comunicación emocional, y para ello deberá ser un experto en emociones, en su detección, en su control y en su manejo, ya que solo a través del dominio de este campo podrá llegar a desplegar en la mediación la comunicación emocional adecuada.





## Importante

---

Las emociones determinan nuestros pensamientos y estos nuestra conducta, pero también nuestra conducta y nuestros pensamientos puede moldear la forma en que interpretamos nuestras propias emociones y, por tanto, modificar la forma en que reaccionamos ante ellas.

---



## Actividades

---

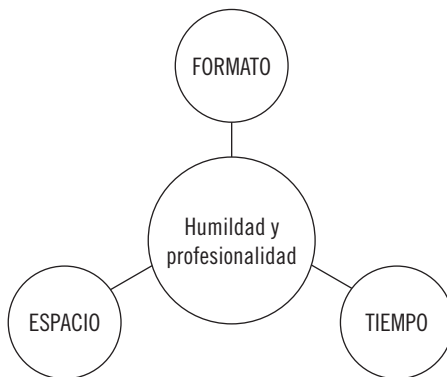
2. Si en el modelo, que aquí se presenta como ARC, se confiere un papel determinante a aspectos tan diferentes como son la posición del mediador y su formación en emociones, en los términos que en las líneas anteriores se ha introducido, reflexione sobre cuál de los dos aspectos considera más asequible desde su propio punto de vista, y sobre cuál de ellos debería, por tanto, emplearse más a fondo a fin de conseguir las cualidades de un mediador de ARC.
- 

### 3. La posición del mediador

Desde la aceptación de que nadie sabe del conflicto más que las partes que lo han generado y que lo mantienen, el mediador debe velar para que tanto el **espacio**, el **tiempo** y el **formato** de la mediación sean aquellos que permitan que las partes se sientan tan cómodas y tan arropadas como sea posible, para que, de esta forma, puedan percibir desde el primer momento que el que se llegue a buen puerto es solo responsabilidad suya, y que entre las hipotéticas excusas de un fracaso nunca se encontrará la de atribuir al mediador la culpa del citado fracaso.

Además de estos tres aspectos que se pueden considerar materiales y tangibles, la posición del mediador en la ARC viene determinada por dos características fundamentales de la forma en que desarrollará su trabajo y que marcarán desde el principio los límites dentro de los que un mediador traslada

a las partes el mensaje sobre cuál es la responsabilidad de cada uno y la suya propia (**humildad y profesionalidad**).



### 3.1. El espacio en la ARC

El escenario de las reuniones será un lugar lo más neutro posible, entendiendo como neutro aquella característica que no inspira ni moviliza en las personas que acuden a mediación nada que no sea lo que ellas mismas traen, que les hace sentirse cómodas y donde puedan sencillamente hablar de sus cosas.

El mediador que sabe cómo favorecer el diálogo, sabe que es necesario facilitar lo creando un espacio neutral, donde las partes se sientan libres de presión y donde puedan expresarse sin agentes externos que puedan molestarles.

En ocasiones, el espacio neutral para la mediación no tiene por qué encontrarse en un despacho profesional. Por ejemplo, podría realizarse en una habitación habilitada de un edificio donde se celebran las juntas vecinales, si se tratase de un conflicto vecinal.

Estos son algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar una sala de mediación ARC:

- Una ubicación que permita la necesaria privacidad en los momentos de entrada y salida, de manera que el acceso pueda pasar lo más desap-

cibido posible. A nadie le interesa que se sepa que “sufre” conflictos y que allí acuden a intentar solucionarlos.

- Adecuado acondicionamiento en cuanto a temperatura. No debe hacer frío ni calor, este no debe ser un tema que sustraiga ni un solo segundo de la concentración necesaria de las partes. Igualmente, debe estar acondicionado en cuanto a ruidos externos o cualquier otro elemento que pudiera inopinadamente distraer a las partes o al mediador en su trabajo. La condición fundamental es que la mediación transcurra en un ambiente en el que todos se sientan cómodos. Unos colores suaves y una luz indirecta favorecen esa situación de confort y ayudan a generar confianza.
- Mobiliario adecuado y que debe contemplar sillas, cómodas pero no sillones, en número superior al estrictamente necesario para la mediación. Si no es necesario, no existirá mesa, y menos aún mesa de despacho, que si fuera necesario estará en una estancia diferente de la sala de mediación.

No obstante, en ocasiones será imprescindible utilizar una mesa, como por ejemplo cuando se han de mostrar documentos. En tal caso, la elección más sabia es la de una mesa baja y redonda, que permite, por un lado, dejar claro la equidistancia del mediador y, por otro, que las partes se perciban sin desequilibrios perniciosos.

Si el mediador se sentara en la presidencia de una mesa de despacho o en una mesa cuadrada o rectangular se propicia el ver a este como en un plano superior, y las partes aparecen enfrentadas, competitivas y no colaborativas.

En la mesa solo debe haber lo estrictamente necesario, evitando todo aquello que pueda ayudar a la desconcentración de alguna de las partes. Sí se debe contar con agua y pañuelos higiénicos.

Es fundamental en una reunión de mediación contar con un rotafolios al lado del mediador, y rotuladores apropiados para usarlos como veremos más adelante.

Es preferible un reloj de pared en el que poder ver la hora en un movimiento imperceptible para los demás, que mirar el reloj de muñeca, que pudiera interpretarse como un gesto de cansancio o de desconcentración.

- Sala auxiliar o de espera donde las personas de alguna de las partes puedan permanecer cuando sea necesario realizar reuniones por separado.



### Importante

---

La mejor técnica con que cuenta el mediador para saber cómo debe ser el espacio físico de una mediación se llama empatía, y consiste en prepararlo según la respuesta que él mismo se dé a la siguiente pregunta:

¿Cómo me gustaría a mí que fuera el espacio de una mediación en que buscarse la resolución de un conflicto del mismo tipo que el que les enfrenta a ellos?

---



### Aplicación práctica

---

Dos vecinos, que se muestran incapaces de resolver un conflicto que mantienen desde hace meses sobre determinadas actividades de uno de ellos que al otro le resultan molestas, deciden acudir a mediación para su resolución, intentando evitar las demandas con que se están amenazando.

Después de analizar los numerosos despachos de mediación de la ciudad, descartan a todos menos dos, entre los que obviamente deberán elegir uno.

- I Despacho A: el despacho de mediación A está ubicado en un local comercial en una céntrica y muy transitada calle de la ciudad.
- I Despacho B: el despacho de mediación B está ubicado en un piso de la tercera planta de un edificio de oficinas en un barrio en el extrarradio de la ciudad.

¿Cuál de los dos despachos se ajusta más a la ARC? ¿Por qué?

#### SOLUCIÓN

El despacho B, a diferencia del despacho A, proporciona la adecuada privacidad a las partes protagonistas del conflicto.

---



## Actividades

---

- Entre los aspectos a tener en cuenta que se han citado a la hora de escoger y preparar el lugar de una mediación ARC, es obvio que no todos tienen la misma relevancia. Trate de establecer un orden de prioridad en los mismos en base a su importancia, de manera que en el caso de verse obligado a renunciar a alguno de ellos se haga conociendo en qué grado uno afectará más que otro al buen desarrollo del proceso.
- 

### 3.2. El tiempo en la ARC

Al igual que los demás aspectos de la ARC, el tiempo del proceso, el número, la duración y la periodicidad de las sesiones, la duración de las pausas en su caso, en definitiva, el ritmo temporal del proceso será el que las partes deseen y determinen. El mediador, que no sabe nada de las partes y menos aun de los patrones de comunicación que utilizan en su relación, no debe ni siquiera sugerir nada en este campo, si bien y si así lo solicitan las partes podrá ilustrarles, a modo de ejemplo, con los términos de algún caso de similares circunstancias y del que por una u otra vía él tenga conocimiento.

Y es que hay que entender que no hay duración que pueda considerarse “normal” en una mediación, como mucho podrá haber datos estadísticos que indiquen que un caso de tal índole, con determinadas circunstancias y variables, se resolvió con determinado número de sesiones a lo largo de tal o cual periodo de tiempo, pero cada mediación es única, porque cada conflicto es único y, por supuesto, cada persona es única.

No obstante, en lo que se refiere al tiempo, en la ARC se debe intervenir en dos vías bien diferenciadas:

- Por un lado, el mediador debe posibilitar que entre las partes se produzca un debate “de baja intensidad”, simplemente para pactar la periodicidad y la duración de las sesiones, incluso, si así lo deciden, el número máximo de estas. Dado que es previsible que lleguen a un acuerdo, pues

de lo contrario no habría mediación, el mediador tomará buena nota para utilizarlo como prueba de que, a pesar de lo que ellos piensen, son capaces de llegar a acuerdos y que esta capacidad, si existe, es válida para cualquier tipo de asunto que se trate, independientemente de la importancia que ellos atribuyan al citado asunto.

- Por otro lado, y una vez pactados estos términos, el mediador les hará saber que dado que él va a ajustar su agenda para dar cabida a sus sesiones, con su duración y periodicidad, es de suma importancia que lo respeten con toda seriedad y puntualidad. De esta forma, el mediador está demandando compromiso a las partes y, además, les está proyectando una adecuada imagen profesional.



### Importante

---

En la ARC es fundamental lograr lo antes posible que las partes confíen en sus propias capacidades para llegar a acuerdos y para, como consecuencia, resolver el conflicto.

---



### Actividades

---

4. Es de suponer que las partes, cuando llegan al proceso de mediación, lo hacen invadidos por sensaciones de negativismo acerca de sus capacidades para llegar a algún tipo de acuerdo, ya que sus anteriores tentativas han resultado un fracaso.
    - Desde esta perspectiva, analice el efecto que puede tener en las partes el hecho de que, hábilmente dirigidos por el mediador, en la propia sesión informativa sean capaces de pactar las pautas temporales del proceso.
    - Reflexione sobre la forma en que el mediador debe aprovechar esta circunstancia para intervenir en la mejora de la autoestima de las partes y en su confianza en la fuerza del proceso.
-

### 3.3. El formato en la ARC

El formato de la mediación es lo que un psicólogo llamaría “encuadre”.

Una vez que se ha decidido el inicio del proceso de mediación por las partes y el mediador, este debe establecer las “reglas del juego” o “encuadre”, ya que de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de la mediación. En la primera sesión se debe dedicar el tiempo necesario para explicarlo hasta que se tenga la certeza de que todas las partes lo han entendido correctamente.

El encuadre se ocupa de aquellos aspectos que configurarán la ejecución de la distintas fases de la mediación, tales como:

- Asistentes a las sesiones conjuntas.
- Posibilidad o no de sesiones individuales.
- Posibilidad o no de contar con asesores o peritos.
- Consecuencias de la violación de las reglas acordadas.
- Cualquier otro punto que pudiera considerarse de interés.

No obstante, en la ARC lo que debe imperar es la opinión de las partes, ellos han de decidir sobre todos y cada uno de estos puntos, toda vez que son ellos los más interesados en tener éxito en la mediación.

Sin embargo, no hay que olvidar que estos son aspectos más técnicos del proceso, y que, por ser menos conocidos por las partes, el mediador tiene la responsabilidad de asesorarles en el sentido de proporcionarles toda la información pertinente para lograr que la decisión de las partes sea la más adecuada en cada caso.



#### Nota

---

John A. Haynes, en su obra *Fundamentos de Mediación Familiar*, afirma que el resultado de la mediación es responsabilidad de las partes, pero el proceso es responsabilidad del mediador.

---



## Actividades

---

5. El formato de la mediación dependerá en gran medida del tipo de conflicto que se trate. Es obvio que no será el mismo en una mediación ante un conflicto de pareja por la determinación del régimen de visitas a los hijos, que en una mediación ante un conflicto entre una institución sanitaria y un paciente por un caso de negligencia médica. Reflexione sobre ello intentando dar respuesta en cada caso a las siguientes cuestiones:
- ¿Cuál sería el número ideal de personas que debieran asistir a cada una de las sesiones conjuntas?
  - ¿Sería necesario contar con asesores o peritos externos? Justifique su respuesta.
- 

### 3.4. La humildad del mediador en la ARC

El mediador debe tener perfectamente asumido que él no sabe del conflicto, que él no conoce a las partes y que tampoco sabe de sus creencias, valores, motivaciones y emociones.

Debe velar por que su posición en la sala no sea de superioridad sobre las partes, sino que se colocará en el mismo nivel que ellos. Desde el primer momento, debe hacer ver a las partes que el conflicto es de ellos, y que su objetivo es ayudarles en la búsqueda de la solución que más pueda satisfacerles a ambas.

Posiblemente lo más importante que se le exige al mediador es hacer la **“renuncia narcisista”**, que implica renunciar a suponer que él tiene la solución al conflicto de sus clientes y, por lo tanto, renunciar a hacer juicios de valor.

El mediador debe renunciar a su poder profesional, puede saber mucho de muchas cosas, y dependiendo de su formación de origen pensar que se encuentra en mejor disposición que las partes para dar con la solución o el acuerdo.

Sin embargo, la posición del mediador va a depender del modelo de mediación con el que se trabaje, y con la clara diferenciación que se haga entre la mediación y otras formas de intervención (conciliación, terapia, intervención socioeducativa, etc.).

Así, si el enfoque de la mediación es el acuerdo, la posición del mediador estará vinculada y comprometida con el resultado que se ha preestablecido, que es la obtención de un acuerdo y, por lo tanto, la absoluta y libre disposición de la voluntad de los mediados podría estar directamente manipulada por el mediador.

En cambio, si el enfoque de la mediación es la modificación de conductas de manera que a través de esta vía y una vez efectuada esta, la gente cuente con recursos de los que no disponía antes del proceso, para poder llegar a acuerdos frente a una situación de conflicto, el mediador ocupará una posición no solo de poder, sino también de responsabilidad profesional tal que solo los psicólogos podrían hacer esta labor.

Pero si el enfoque se pone en el restablecimiento de la comunicación y la modificación de la narrativa, para que una vez lograda esta los mediados puedan a partir de ella restablecer una relación fluida en forma tal que puedan enfrentar la resolución del conflicto, podríamos estar frente a una situación que debería dar un proceso similar al caso anterior y, por lo tanto, se trataría de una terapia familiar sistémica. La posición del mediador sería una posición de poder, desde su saber, el cual está al servicio de un resultado ajeno a la voluntad de las partes. Ahora bien, hay que tener en cuenta que no es normal que las partes lleguen hasta el mediador solicitándole algo como es que les ayude a comunicarse, lo que normalmente se pide es ayuda para lograr el acuerdo. La mejora de la comunicación sería una técnica y no un objetivo.

Finalmente, el objetivo de la mediación puede ser que los mediados puedan tomar decisiones relativas a su conflicto de forma autónoma e independiente de los valores, creencias o criterios del mediador, responsabilizándose de su conflicto de tal forma que decidan hacer algo con él, sea lo que sea (sea esto llegar a un acuerdo como lo entendemos tradicionalmente, o a uno menos formal, como puede ser aceptar que no pueden o no quieren llegar a un acuerdo en ese sentido de la palabra y acuerdan ir a otro lugar, como los tribunales,

para que un tercero lo resuelva por ellos, o desistir de su gestión aunque ello signifique el enquistamiento de la confrontación).

Si realmente creemos que los mediados son quienes realmente saben lo que les pasa, lo que quieren, y confiamos en que ellos tienen las capacidades para resolver la situación como lo han hecho antes de que se presente, la posición que el mediador ocupará será un lugar propio y específico.

El mediador debe situarse en el lugar en que mejor puede ayudar a las partes a que se apropien del conflicto y que hagan con él lo que les dé la gana, para ello debe colocarse en el mismo plano de sus clientes.

De este enfoque humilde del mediador depende en gran medida que pueda lograr la imprescindible neutralidad en el proceso y como consecuencia el adecuado discurrir del mismo.

Si un mediador se deja llevar por la creencia de que, debido a su amplia formación y a su vasta experiencia, él sabe más que sus clientes del conflicto, no podrá evitar hacer juicios de valor sobre la situación y tampoco podrá evitar hacer propuestas de solución. En tal caso estaría olvidando que en la ARC no se trata de alcanzar la mejor solución, sino la que más les satisface a los mediados.

A las personas no les gusta que se les imponga nada y tampoco les gusta que otros decidan por ellos. Si están en mediación es porque precisamente han entendido que en este proceso no solo van a ser suficientemente escuchados, sino que además se llegará a una solución que ellas mismas elaboren. Este es el gran mérito de la autocomposición.



## Actividades

---

6. Para entender la actuación del mediador que se trata en la ARC se puede acudir a la siguiente técnica: si se duda en el proceso y se llega a pensar que “un compañero mediador que proceda de otra profesión podría hacer esta mediación de forma más seria y profesional”, o bien “esto lo puedo hacer yo mejor que nadie debido a mi formación en mi profesión de origen”, entonces estamos haciendo una intervención propia de nuestra profesión y no de la del mediador en una ARC. Trate, a modo de actividad, de identificar las diferencias que existen en la forma de realizar su trabajo entre un psicólogo cuando interviene en una terapia de pareja y un mediador en un conflicto de pareja. Para ello, intente responder a estas cuestiones:

- ▮ Si el objetivo del psicólogo es lograr que la pareja supere sus diferencias y, de esta manera, conseguir que sigan con su vida en común, ¿cuál considera que sería el objetivo del mediador en la mediación?
- ▮ Si el lugar del psicólogo en la terapia es el del experto y un lugar de autoridad que deriva de su mayor conocimiento y dominio de los procesos mentales y de conducta que se dan en las parejas, ¿qué lugar ocupa el mediador en el proceso de mediación y por qué?

---

### 3.5. La profesionalidad del mediador en la ARC

Su profesionalidad es sin duda la mejor de las técnicas con que cuenta el mediador en el desarrollo de su trabajo, y la que, independientemente de su formación, marca las diferencias entre un buen mediador y otro que no se merezca tal calificativo.

Cubre aspectos de muy diversa índole, algunos muy básicos, como la propia imagen, y otros de mayor complejidad, como son la transparencia o la creatividad. Todos ellos en conjunto proporcionan la visión de sí mismo que el mediador de ARC desea trasladar a las partes en conflicto, en la inteligencia que de ello depende la confianza que depositarán en el proceso y en el propio mediador.

## La imagen

Siempre se ha dicho que una imagen vale más que mil palabras, y en mediación la imagen también cuenta, y mucho. Para empezar, la imagen del mediador debe inspirar confianza, debe vestir de forma adecuada a la mediación que se trata.

Una imagen bien cuidada del mediador automáticamente traslada a las partes la idea de que ellos como personas y el motivo que hasta allí les ha llevado son de suma importancia para el mediador.



### Ejemplo

---

Un mediador impecablemente vestido con un traje oscuro y corbata en un barrio marginal en una mediación intercultural puede percibirse como alguien con autoridad, y no se debe olvidar que su posición debe ser equidistante a las partes, ni por encima ni por debajo. Sin embargo, si va a mediar en una disputa comercial multimillonaria será más difícil conseguir la confianza de los futuros mediados si acude con un atuendo informal con prendas deportivas.

---

## El saludo

Tras la primera impresión causada por la imagen, el saludo es la primera manifestación de la relación entre el mediador y los clientes. Se trata de una manifestación de contacto físico y, por ello, de suma importancia a la hora de obtener información del estado emocional de las personas y que, inevitablemente, condiciona y determina la relación interpersonal.

Dado que tanto el mediador como las partes pueden ser de un sexo u otro y que no se conocen las costumbres, lo ideal en nuestra cultura es el apretón de manos, con firmeza pero procurando no hacer daño, con un sutil movimiento de arriba abajo y acompañado de una sonrisa y mencionando el propio nombre.

La forma de saludarse estrechando la mano no es solo importante por la información sobre sí mismo que se transmite, sino también por la información sobre el otro que se recoge. En el capítulo 6 de la presente obra, al tratar la comunicación no verbal en la mediación, se profundizará en aspectos puntuales sobre la forma de saludar y la interpretación de los mensajes que ella proporciona al mediador.



### Ejemplo

---

Un saludo para estrechar las manos con la palma hacia arriba denota una personalidad sumisa y dependiente, con la palma hacia abajo denota una personalidad dominante.

---

### La forma de sentarse

Es preciso estudiar incluso la forma en que las partes y el mediador se sientan. Lo ideal es sentarse en sillas, como se ha dicho anteriormente, todas iguales, incluida la del mediador. Es necesario huir de todo aquello que pudiera denotar la posición de autoridad del mediador o que pudiera manifestarse como un desequilibrio entre las partes.

Las sillas colocadas en círculo, de manera que todos los agentes puedan observar a todos y ser observados por todos. Utilizar una mesa está bien si se quiere un parapeto tras el que quedar semiculto, pero no es útil cuando se asume que la comunicación no verbal aporta mucha más información que la verbal. Tal es así que la forma en que cada una de las partes escoge la silla donde sentarse con respecto a la otra es una fuente de información valiosísima en manos del mediador.

El mediador es el último en sentarse y lo hará escogiendo de entre las que han quedado libres aquella que, en la medida de lo posible, evite que las partes aparezcan enfrentadas entre sí.

## La sesión informativa

El objeto de la sesión informativa es, como ya se ha explicado, hacer que las partes entiendan en qué consiste este método de resolución de conflictos por medio de la explicación pormenorizada de las características del mismo, así como las ventajas y beneficios del mismo.

No obstante, en la ARC el mediador debe como profesional poner énfasis en una cuestión de tal importancia que el éxito o el fracaso de todo el proceso va a depender en gran medida de la forma en que la aborde, se trata de que no repare en esfuerzos para lograr que ambas partes reconozcan su responsabilidad en el conflicto.

Es poco frecuente que a la mediación lleguen las dos partes con la misma actitud y reconociendo su parte de responsabilidad. Más bien ocurre que solo una de las partes, normalmente aquella que se considera más perjudicada, bien porque ya conoce la mecánica del proceso, bien porque es consciente que las demás opciones no le convencen, sea quien muestra de forma más fehaciente su deseo de mediación. En cambio, la otra parte acude no tanto porque crea en el poder de la mediación, como porque no quiere aparecer ni ante la otra parte ni ante agentes externos, como podría ser un juez, ofreciendo una imagen de inflexibilidad. Sin embargo, esta parte no suele reconocer su responsabilidad en el conflicto.

Si el mediador, llevado por su lógico deseo de no perder un caso, pasa, en la sesión informativa, superficialmente por este aspecto y ante expresiones de una de las partes como: “¡Bueno, yo realmente no sé lo que hago aquí, yo no tengo ningún problema, el problema es del otro que no hace tal o cual cosa!”, continúa con la mediación, habrá hecho un flaco favor a los mediados y a sí mismo como profesional.

La sesión informativa no debe terminar hasta que ambas partes hayan admitido que el conflicto no existiría sin la participación de ambas y que, sin entrar en gradaciones de responsabilidad, los dos son responsables del mismo y, por tanto, de su resolución.



### Ejemplo

---

Una de las partes no acepta el pago de su parte de los honorarios de la mediación porque no considera que tenga problema alguno, y la otra parte acepta correr con el total de los gastos del proceso.

---

### El “cuéntenme”

Es el momento en que el mediador pide a los mediados que expresen sus diferentes puntos de vista sobre el conflicto.

Como se verá más adelante, la actuación del mediador en la ARC normalmente no dirigirá las intervenciones de las partes, es decir, no marcará el turno, ni los tiempos de la intervención de cada uno, ni tampoco evitará las interrupciones en sus intervenciones que pudieran realizarse las partes entre sí.

El mediador se limitará a preguntar quién de ellos quiere empezar a hablar y además en esta fase del “cuéntenme” les informará que cuentan para ello con todo el tiempo que necesiten, pero que en esta ocasión, y como única excepción, no deben interrumpirse bajo ningún concepto, y que deben limitarse a escuchar lo que la otra parte tiene que decir.

A pesar de la advertencia del mediador, es muy posible que haya alguna interrupción. Si así fuera, el mediador debe pedir a la parte que está hablando que calle y que, cuando la otra parte también lo haga, empiece de nuevo desde el principio. Esto lo hará tantas veces como se produzcan interrupciones.

También, y a pesar de las advertencias del mediador, es muy posible que la parte que se supone que ha estado escuchando no haya prestado demasiada atención a lo expresado por la otra, ya que posiblemente haya estado concentrado en preparar su propia intervención.

Pero es tan importante que la parte que ha hablado se sienta escuchada y entendida por el mediador y por la otra parte que tras cada una de las intervenciones el mediador hará uso del rotafolio, tal como se indica en el siguiente apartado.

### **El rotafolio o papelógrafo**

Se trata de una herramienta imprescindible en la ARC, ya que cumple diversas y cruciales funciones que permitirán la marcha del proceso dentro de los cauces deseados.

El mediador hará uso de esta herramienta siempre que considere que lo que se ha dicho por alguna de las partes tiene la suficiente importancia como para dejarlo por escrito. En la fase del “cuéntenme” anotará solamente lo que dicen, sin interpretaciones u opiniones personales que se dejarán para fases más avanzadas del proceso y que se verán con detalle en los siguientes capítulos.

El uso del rotafolio permite al mediador diferenciar su modo de actuar del de las partes, ya que él es el único que lo utilizará. En un proceso en el que tanto se insiste en la posición de igualdad y de estar en el mismo plano del mediador y las partes, el hecho de contar con la posibilidad de escribir se convierte en la única circunstancia que diferencia los papeles de los agentes.

Por otra parte, y sobre todo en fases más avanzadas en las que se da la comunicación emocional, permite a las partes darse cuenta que han sido escuchadas y entendidas. Este aspecto es fundamental para lograr la motivación necesaria que les arrastre a la voluntad de involucrarse en el diálogo y les lleve a adueñarse del conflicto, sintiéndolo como algo propio y sobre el que decidirán aquello que les satisfaga.

Y, por último, el uso del rotafolio permite al mediador, en cualquier fase del proceso, volver a mostrar aquellas anotaciones que realizadas en momentos anteriores pueden favorecer y clarificar las posiciones actuales. Es normal que la línea argumental de las partes vaya modificándose a medida que avanza el proceso, de tal manera que aspectos que fueron presentados como secundarios en una intervención pasada adquiera carácter de fundamental en intervenciones posteriores. En tal caso el mediador, si considera que puede ayudar, puede

acudir al folio en que aquello quedó recogido y plantear si siguen pensando lo que pensaban o, por el contrario, han cambiado su opinión sobre el aspecto particular de que se trate.

### **La neutralidad**

Si hay algún aspecto que determina absolutamente la profesionalidad del mediador es sin duda el de la percepción de su neutralidad. Se ha insistido en la importancia del mediador en el mismo plano de las partes y en la equidistancia de aquel con respecto a estas, pero el mediador antes que mediador es persona y por lo tanto tiene creencias, valores, y sobre todo una forma personal de sentir sus emociones. Las personas están inundadas de emociones, tanto que todo lo que hacemos o decimos, lo que no hacemos o callamos está determinado en cierta forma por ellas. En una situación de conflicto entre personas el poder de estas emociones se multiplica y sería de necios pensar que todo ello, que ocurre ante los ojos del mediador, no le afecta. Es necesario reconocer la dificultad que encierra lograr esa neutralidad.

No es infrecuente en conversaciones entre mediadores encontrarse ante comentarios como el siguiente: “¡no es fácil ser neutral en este caso de mediación, es tan obvio el poder que ejerce una parte sobre la otra que me cuesta muchísimo no ponerme descaradamente a favor de esta última!”.

En efecto, no es fácil, pero hay que reconocer que es imprescindible. Además, la falta de neutralidad es tan elocuente que prácticamente es imposible que pase desapercibida para los mediados.

Pero, además, en mediación “el mediador no solo debe ser neutral, debe además parecerlo”. Para lograrlo debe acudir al autoregistro, al autocontrol y al manejo de las propias emociones, que se verán más adelante.

### **La transparencia**

La confidencialidad es una de las características de toda mediación e implica que el mediador no puede en ningún caso hacer uso de la información que aparezca en el proceso, de forma que quede garantizada la privacidad de todo lo que las partes expongan en el mismo. Pero a menudo, en base a una

confidencialidad malentendida, alguna de las partes puede pensar que aquello que le cuenten al mediador en privado estará absolutamente protegido.

Sin embargo, en la ARC la confidencialidad no debe impedir la absoluta transparencia del mediador ante las partes. Así, es frecuente que en reuniones individuales y una vez que ha empezado a confiar en el mediador, alguna de las partes le proporcione información que no desea que la otra conozca. En tal caso, si el mediador lo acepta le estará enviando un mensaje tal como el siguiente: “¡Muy bien, es una información muy pertinente, pero yo me la guardaré, negándosela a la otra parte, para seguir el deseo de quien la proporciona!”.

El efecto inmediato es que la parte piense que con ese pacto de secreto ha establecido una alianza con el mediador lo que le hace establecerse en un lugar de privilegio sobre la otra parte. Pero no tardará en producirse un efecto pernicioso como es el pensar: “¡Si el mediador me está guardando este secreto a mí, ¿qué conocerá de la otra parte y que a mí se me está ocultando?!”.

La neutralidad del mediador estará en entredicho y el proceso se moverá entre dudas y desconfianzas.

Para evitarlo, el mediador, ante una reunión individual con una de las partes, informará que el objeto de la misma es permitirle que se exprese con libertad y sin la presión que supone hacerlo frente a la otra parte, pero que en base a su deber de transparencia, en ningún caso podrá privarle de ninguno de los detalles que allí le exponga. Es posible que en un primer momento pueda sentirse contrariado, pero sin duda esta forma de actuar del mediador le hará entender que nada de lo que la otra parte le haya contado le será negado a él.

Esta es la forma de trabajar la neutralidad y también de ganarse la confianza que tan importante es en la ARC.

### **La legitimación**

Es realmente el objetivo de todos los puntos que se están tratando en este apartado de la profesionalidad del mediador. A diferencia de otros métodos de resolución de conflictos, en la ARC, y sobre todo debido a la característica de la voluntariedad de la mediación, es capital lograr esa legitimación del mediador,

que hay que entender como el sello de confianza de las partes en la forma de actuar de este.

Es inevitable que las partes que llegan con un conflicto que probablemente han intentado resolver en anteriores ocasiones y de diferentes modos sin resultado, cuando llegan ante el mediador duden de la capacidad de este para ayudarles. Estas dudas, unidas al hecho de saber que si están allí es porque quieren y que en el momento que lo deseen pueden abandonar, favorecen un escenario de desconfianza del que el mediador debe hacerles salir cuanto antes.

Para lograrlo, el mediador solo tiene un camino: su profesionalidad.

A veces se confunde la flexibilidad del proceso de mediación con toda una suerte de aspectos que en lugar de estar determinados y prefijados van a permitir a las partes llevar el proceso por los cauces que ellos deseen y adaptándolo a sus propios y personalísimos criterios. Es un error, la flexibilidad tiene que ver con la ausencia de límites en lo que las partes expresen y en el modo en que lo hagan. El mediador no va a juzgar estos aspectos pero han de saber que la voluntariedad también afecta al mediador, y que si la forma de conducirse las partes traspasa la raya de lo que este considera inaceptable, será este el que dé por finalizado el proceso.

Aspectos como los honorarios, la puntualidad en las citas, las faltas de respeto y/o educación, etc. deben ser no negociables, y exigir su cumplimiento solo contribuye a dar al proceso la necesaria seriedad y a proporcionar la legitimación del mediador.

### **La creatividad**

Las partes cuando llegan a mediación normalmente lo hacen bajo los efectos de un bloqueo en sus posiciones. Tras intentos fallidos para gestionar su conflicto llegan ante el mediador con el ánimo de intentarlo una vez más.

Los patrones de comportamiento que han utilizado no han funcionado y esperan que el mediador les proporcione otros distintos y más eficaces, desean que el mediador encuentre lo que ellos no han sabido encontrar. Este, en la

ARC, es consciente de que no puede ni debe hacer sugerencias o propuestas, ya que sabe que la durabilidad del hipotético acuerdo depende indiscutiblemente de que esté basado en alternativas que ellos mismos han elaborado y que sienten y sentirán como propias.

Por lo tanto, la creatividad del mediador en la ARC debe, por un lado, escrutar aquellas formas de ver el conflicto que por una u otra razón las partes no han valorado, y por otro y más importante, hacer que cuando aparezcan en la mediación sean percibidas por las partes como surgidas fruto de su trabajo y no de la intervención del mediador.



#### Nota

---

La creatividad consiste en “ver lo que otros no ven”, en pensar en lo que otros no pueden. Esto que pudiera pensarse que es sumamente difícil, no lo es tanto para un mediador con la suficiente práctica. Hay que tener en cuenta que lo que las partes en conflicto no ven puede hacerse visible para una tercera persona que no está afectada por las emociones que afectan a aquellas y cuya percepción de los hechos puede variar notablemente.

---

En el último capítulo en que se tratará la comunicación emocional se abordará debidamente esta forma de intervenir del mediador.



## Actividades

---

7. Como se ha visto, en el apartado de la profesionalidad del mediador en una ARC se han abordado variados aspectos, y que en total son los diez siguientes:

- ▮ La imagen.
- ▮ El saludo.
- ▮ La forma de sentarse.
- ▮ La sesión informativa.
- ▮ El “cuéntenme”.
- ▮ El rotafolio.
- ▮ La neutralidad.
- ▮ La transparencia.
- ▮ La legitimación.
- ▮ La creatividad.

Se le pide que, desde su punto de vista, valore cada uno de ellos en importancia e influencia para la mediación ARC, y los ordene de manera que el más importante e influyente ocupe el primer lugar y el menos importante e influyente ocupe el último lugar.

---

### Aplicación práctica sobre la posición del mediador

A continuación se presenta un caso típico de mediación en el que se detalla la forma de actuar del mediador. En el relato se han incluido a propósito actuaciones que difieren en una u otra forma de la conducta que se espera del mediador de ARC, tal como a lo largo del capítulo se ha venido describiendo. El objetivo de la práctica es que identifique cada una de estas “erróneas formas de actuar” y, a continuación, explique brevemente cuál sería la correcta según el modelo de ARC expuesto.

Ana y Luis se casaron hace siete años, tras tres de noviazgo. En el matrimonio han tenido dos hijas que ahora tienen 5 y 2 años.

Hace un año que se separaron tras atravesar un periodo de continuas disputas y, según manifiestan, por incompatibilidad de caracteres, toda vez que

la convivencia se había alterado de tal forma que estaba empezando a afectar a sus estados personales y profesionales, y sobre todo, cuentan que para evitar que la situación llegue a afectar a sus hijas.

Hasta el nacimiento de su segunda hija vivieron en una vivienda propiedad de los padres de Ana y muy próxima, en el mismo edificio, a la de estos. Al nacer la hija, decidieron comprar una vivienda sensiblemente más amplia y en un barrio distinto de la ciudad, para ello tuvieron que solicitar un crédito hipotecario.

Según manifiestan, los problemas en la pareja aparecen en cuanto se mudan a la nueva vivienda. Ante las discusiones, Luis normalmente termina por marcharse de la casa, dice que para que no las presencien sus hijas, pasando la noche fuera. En este estado la situación se les hace insostenible y deciden separarse.

Deciden acudir a mediación para intentar llegar a un acuerdo sobre el reparto de los bienes en común y establecer un convenio regulador de manutención y visitas. Están de acuerdo en llevarlo todo desde la más estricta discreción.

Ana y Luis llegan al despacho de mediación del mediador José M. Martín.

La sala de mediación está dispuesta como un despacho profesional al uso, tiene una gran mesa de despacho con dos sillones confidentes frente a él. En la mesa hay, además de útiles de escritura, un ordenador y otros objetos.

El mediador saluda a Luis estrechándole la mano, y a Ana con un beso en la mejilla, a la vez que les dice su nombre: “¡Buenas tardes, bienvenidos, mi nombre es José Martín y soy abogado mediador!”.

El mediador viste de manera informal, en mangas de camisa y tiene los puños de la camisa remangados, no usa corbata y en su aspecto general se muestra un tanto desaliñado, punto este que justifica explicando a Luis y a Ana que lleva una tarde muy intensa de trabajo con casos muy complejos y exigentes.

## El conflicto en Mediación: tipología y su resolución adecuada

El mediador les dice que pasen y se sienten en los dos sillones confidentes que hay frente a su mesa despacho, indicando a Luis que ocupe el de su derecha y a Ana el de su izquierda.

En cuanto toma asiento, el mediador le pide a Luis que le cuente lo que les trae a mediación.

Luis comienza a exponer su punto de vista de los hechos hasta que es interrumpido por Ana, el mediador lo permite pasando a escuchar a Ana dar su versión de la disputa. Luis interrumpe a Ana. El mediador les pide que por favor no se interrumpan.

Cuando por fin las partes, a pesar de las interrupciones, han terminado de exponer sus diferentes puntos de vista, el mediador les detalla en qué consiste la mediación, les habla de sus características y les hace las siguientes puntualizaciones:

- Basándose en su experiencia en casos similares, dice que en tres o cuatro sesiones deberían llegar a un acuerdo.
- Que las sesiones serán siempre en su despacho, los martes por la tarde, con la duración de una hora, entre las 18:00 y las 19:00.
- Que no será necesario que acudan ni sus padres ni sus hijas, ni terceras personas, tales como asesores o peritos. Que será suficiente con que asistan solamente ellos.
- Que entre las sesiones habrá alguna reunión individual con cada uno de ellos, para posibilitar que puedan expresarse con total libertad al no estar frente al otro, y que para ello cuentan con su total garantía de confidencialidad.
- Que no se preocupen porque cuando él tenga un conocimiento más profundo sobre todos los términos del conflicto, él les sugerirá cuáles son las posibles soluciones, para que ellos puedan elegir la que más les satisfaga.

Por último, les indica que los honorarios del proceso de mediación deberían establecerse al 50 % entre ellos.

Asimismo, les señala que piensa que dado el caso de que se trata y debido también a su formación como abogado, el caso tiene muy buen pronóstico y que pueden estar seguros de que llegarán a un acuerdo exitoso.

El mediador que ha ido tomando nota de todo en su ordenador les pregunta si tienen alguna cuestión sobre algún aspecto en concreto y que si no es así establecen una cita para el próximo martes.

En este momento, Ana le responde lo siguiente: “Pero yo no estoy de acuerdo con el tema de los honorarios, realmente el que tiene el problema es Luis, yo solo quiero que me deje en paz, y he venido por su insistencia y para no quedar como la mala, así es que ya que el interesado en esto es él creo que lo justo sería que él hiciera frente a esos honorarios”.

A lo que el mediador le contesta que eso no tiene demasiada importancia y que si Luis accede a afrontar la totalidad de los gastos, por él no existe inconveniente.

Luis se manifiesta de acuerdo con lo que propone Ana.

El mediador da por finalizada la sesión informativa y se despide de las partes, emplazándoles para la cita previamente establecida.

En el relato de la actuación del mediador aparecen 20 conductas que no se corresponden con las de una ARC, se le pide que:

1. Identifique cada una de ellas.
2. Explique brevemente por qué no corresponden a una ARC.

### ***Solución***

1. La disposición del mobiliario de la sala de mediación. En lugar de mesa y sillones diferentes, en la ARC debería haber solo sillas, todas iguales, de manera que se dejara patente la posición de igualdad del mediador.
2. La ausencia de rotafolio. En lugar de ordenador, en la ARC debería haber un rotafolio, donde las anotaciones del mediador estuvieran

- al alcance de las partes y de esta manera se diera forma a la transparencia de todas las actuaciones.
3. La forma diferenciada por sexo de saludar. El saludo en la ARC debe ser el mismo con todas las partes, ya que en ese momento el mediador no sabe cómo las partes percibirían un trato diferenciado por razón alguna.
  4. La presentación del mediador. En lugar de presentarse como abogado-mediador, psicólogo-mediador, etc., en la ARC el mediador debe presentarse solamente como mediador, informar del tipo de formación previa no es necesario, ni siquiera es útil, toda vez que podría hacer que las partes desenfocaran del verdadero sentido de la mediación al confundirla con otro tipo de intervención.
  5. La forma de vestir del mediador. En la ARC el mediador siempre debe vestir de forma profesional, como primera prueba de respeto hacia las partes y hacia el asunto que les lleva a mediación.
  6. Hablar a las partes de sus circunstancias personales. En la ARC el mediador sabe que lo único importante es lo que les pasa a los mediados, se ha de mostrar sinceramente interesado en ello y en cómo ayudarles, dejando todo lo demás para ámbitos ajenos a la sala de mediación.
  7. Indicar a las partes el lugar en que deben sentarse. En la ARC el lugar y el modo en que eligen sentarse los mediados es una importante fuente de información de la que el mediador no debe privarse.
  8. Establecer el orden de las intervenciones de los mediados. En la ARC el mediador no debe establecer el orden de las intervenciones en ningún caso, en su lugar lo que debe hacer es, tras haberles explicado que los dos tendrán el tiempo que necesiten para expresar su punto de vista sobre el asunto, preguntarles a ambos quién desea empezar a hablar en primer lugar y respetar lo que ellos decidan al respecto. Solo en el caso que no se pongan de acuerdo en este punto el mediador determinará quién empezará a hablar.
  9. Permitir que se interrumpan en el primer turno de intervenciones de los mediados. El mediador de ARC les debe haber dejado claro que, a diferencia de las siguientes intervenciones, en la primera se deben respetar escrupulosamente sin interrumpirse, debiendo,

en el caso que se produzca, volver a darle la palabra a la parte que estaba en uso de la misma y pedirle que empiece desde el principio.

10. El mediador les expone qué es la mediación y sus características después de haberles pedido que le cuenten acerca de su disputa. En la ARC, esta es la parte fundamental de la sesión informativa y por ello el mediador debe exponerlo y asegurarse que ha sido entendido antes de dar paso a cualquier otro asunto.
11. El mediador hace referencia a su experiencia en casos similares. En la ARC el mediador debe tener claro que el conflicto que les trae allí es tan importante y tan peculiar que es distinto a cualquier otro que él haya ayudado a gestionar, haciéndoles ver que lo importante no es su experiencia, sino la que tengan los propios mediados en situaciones similares, de tal manera que si esa experiencia es negativa lo tengan en cuenta para permitir que aparezcan nuevas formas de afrontar los conflictos.
12. El mediador hace una previsión del número de sesiones que serán necesarias para llegar a un acuerdo. En la ARC solo los mediados pueden hacer este tipo de previsiones. El mediador debe hacerles ver lo perjudicial que puede llegar a ser darse a priori un plazo o un número de sesiones determinados, y que lo ideal es ir viendo paso a paso los avances en el proceso.
13. El mediador determina el lugar y el horario de las sesiones. En la ARC serán los propios mediados los que establezcan estos términos, de manera que por un lado se deje patente la flexibilidad del proceso, por otro se muestre el acuerdo sobre el dónde y cuándo de las sesiones como un gran avance en el acercamiento de las posturas, y por último se utilice para enfatizar la mejora de la autoestima y las capacidades de los mediados para llegar a acuerdos.
14. El mediador determina quiénes van a acudir a las sesiones. En la ARC serán los propios mediados quienes determinarán este aspecto, el mediador se limitará a preguntarles, en caso que considere que podría aportar información esencial, si creen que debería asistir alguna otra persona (familiar, asesores, peritos, etc.) en alguna de las sesiones.
15. El mediador les ofrece las sesiones individuales en las que cada una de las partes podrá exponerle lo que desee, garantizando la

absoluta confidencialidad sobre todo ello. En la ARC la confidencialidad del proceso no incluye el guardar información secreta que le haya sido revelada al mediador en las reuniones individuales, para lo cual el mediador les explicará que no le cuenten nada que no pueda revelar a la otra parte y que su transparencia es lo primero tanto con una como con la otra parte.

16. El mediador les asegura que, cuando tenga claro todos los aspectos del conflicto, él les sugerirá varias posibles soluciones para que ellos elijan la que mas les guste. En la ARC el mediador siempre se abstendrá de hacer sugerencias sobre posibles o hipotéticas soluciones o vías de acuerdo, y aun cuando pudiera pensar que las tiene solo podría trabajar para lograr que pareciera que fueran las partes las que las han encontrado y que entendiéndolas como suyas las aceptarán o rechazarán.
17. El mediador les indica que los honorarios de la mediación deben cargarse en una determinada proporción entre las partes. En la ARC todos los puntos, incluido el de la forma de hacer frente a los honorarios de la mediación, deben ser tratados y acordados por las partes, el mediador se limitará a aceptar lo que las partes hayan acordado.
18. El mediador les indica que dada su formación como abogado él es el más indicado para ayudarles a gestionar su conflicto. En la ARC la formación de origen del mediador es irrelevante, es un facilitador de la comunicación y su mejor baza consiste precisamente en aquello que diferencia su modo de trabajar del de otros profesionales como abogados, psicólogos, trabajadores sociales, etc., cuya intervención en el conflicto probablemente ya ha sido requerida con resultado insatisfactorio.
19. El mediador toma nota de todo en su ordenador. En la ARC es importante que las partes tengan acceso a toda la información durante todo el proceso, para ello el mediador utilizará el rotafolio, de manera que los mediados puedan seguir lo que el mediador va considerando importante porque lo va anotando en la citada herramienta.
20. El mediador pasa por alto el hecho que Ana no se considere parte del conflicto y como consecuencia no acepte cargar con ningún tipo de coste económico por la mediación. Si bien en la ARC son

las partes las que acuerdan la forma en que afrontarán el coste del proceso, en ningún caso el mediador debe permitir que una de las partes no asuma su parte de responsabilidad en el conflicto. Tal es así que si no consigue que ambas partes reconozcan su parte de responsabilidad no debe iniciar la mediación, ya que esta estaría condenada al fracaso desde el principio.

#### **4. Resumen**

En el presente capítulo se ha visto que la adecuada resolución de conflictos, como una variante de la mediación, se sustenta en algunas características del mediador y en su peculiar forma de actuar ante las partes.

Asumiendo que son las partes las que saben del conflicto y que por lo tanto son ellas las que habrán de encontrar las posibles soluciones, el mediador adopta una posición de igualdad ante ellas. Se muestra como un colaborador en la misión de estas, con una actitud de humildad y renuncia narcisista al saber y al poder, y con un profundo sentido de la profesionalidad. Se sitúa a su lado, codo con codo, y les acompaña a lo largo del proceso, siempre teniendo muy claro que el conflicto es de las partes, el camino por andar lo eligen las partes y el destino final, acuerdo o no, es también el de las partes.

En los siguientes capítulos se abordará la inevitable aparición de las emociones en el proceso de mediación, y se verá cómo el mediador de ARC puede y debe actuar para identificar, controlar y manejar estas emociones con el objetivo de prestar la ayuda profesional que necesitan las partes en conflicto.