

Guía para la Mediación Laboral

Autores

Lourdes Munduate

Thelma Butts Griggs

Francisco J. Medina

Roberto Martínez-Pecino

Guía para la Mediación Laboral

Autores

Lourdes Munduate

Thelma Butts Griggs

Francisco J. Medina

Roberto Martínez-Pecino

En este trabajo, ofrecemos una Guía Práctica para la Mediación Laboral, orientada particularmente al Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía. Se trata de poner a disposición de los equipos de mediación del SERCLA una guía eminentemente práctica, que ofrece una visión integral del proceso de mediación.

Para lograr dicho objetivo la presente guía se estructura en tres partes complementarias. En primer lugar, una parte en la que presentamos los conceptos clave de la mediación, los conocimientos básicos y esenciales que permitirán desarrollar las habilidades pertinentes que se abordan en los apartados posteriores. En esta primera parte conoceremos el significado y los objetivos de la mediación (Capítulo I), las características de distintas vías para la resolución de conflictos y las oportunidades que ofrece la mediación (Capítulo II), los distintos tipos de acuerdos y el modo de lograr un buen acuerdo (Capítulo III), las definiciones de conceptos esenciales en negociación y mediación (Capítulo IV), y las diversas orientaciones que se pueden seguir en la resolución de conflictos, como por ejemplo, centrarse en los intereses en vez de hacerlo en los derechos o el poder (Capítulo V).

En la segunda parte de esta guía nos preparamos para la mediación en el SERCLA y para ello presentamos el Modelo de Referencia utilizado en el mismo (Capítulo VI). Se desarrollan algunas sugerencias sobre cómo estructurar un espacio para el encuentro con las partes (Capítulo VII), se presenta la utilidad de algunas herramientas para analizar y estructurar la recogida de información durante la mediación (Capítulo VIII), y se proponen estrategias para preparar al equipo mediador para una futura intervención (Capítulo IX).

En la tercera parte de esta guía planteamos el momento del encuentro con las partes ofreciendo competencias y habilidades que resultan de utilidad para establecer un diálogo positivo durante el desarrollo de la mediación. De este modo, se presentan sugerencias para preparar a las partes para la mediación (Capítulo X), estrategias para crear un nuevo tipo de conversación que favorezca la dinámica de la mediación (Capítulo XI), estrategias para estructurar la mediación a través de un temario (Capítulo XII), y, finalmente, algunas herramientas que permiten salir de un estancamiento (Capítulo, XIII)

Cada capítulo presenta una estructura similar en la que en primer lugar se presentan los objetivos y un índice de contenidos del mismo, a continuación se desarrollan los contenidos, y, finalmente, se ofrece un resumen en el que se destacan aspectos relevantes desarrollados en el capítulo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Primera Parte: Conceptos Clave en la Mediación	9
Capítulo I: Significado y objetivos de la Mediación	10
1. Introducción	12
2. Significado de la Mediación	12
2.1. Definición	12
2.2. Quién desempeña el rol de la Mediación	14
3. Objetivos de la Mediación	15
3.1. Ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas	15
3.2. Transformar las relaciones entre las partes, modelando sus conductas para el futuro	16
3.3. Ampliar las opciones con relación a los procedimientos judiciales formales	18
4. Herramientas de la Mediación	19
5. Resumen	21
Capítulo II: Vías alternativas para la resolución de disputas	22
1. Introducción	24
2. Vías alternativas para la resolución de disputas	24
2.1. Ventajas de la Mediación frente a otras vías de intervención de terceras partes	27
3. Tipos de mediación	30
3.1. Mediación Transformadora	30
3.2. Mediación Facilitadora	31
3.3. Mediación Directiva o Evaluativa	31
4. Resumen	33
Capítulo III: Lograr el mejor acuerdo posible en la Mediación	34
1. Introducción	36
2. Acuerdos distributivos e integrativos en la Mediación	36
3. Creando valor entre las partes	39
3.1. Creando y reclamando valor	40
4. Resumen	43
Capítulo IV: Definiciones Básicas en la Mediación	45
1. Introducción	47
2. Definición de posiciones, intereses y prioridades	47

3. Colaboración en la preparación del nivel de aspiración, la mejor alternativa a un posible acuerdo, y el límite.....	49
3.1. Identificación y priorización de las aspiraciones.....	50
3.2. Contrastar con la realidad: Identificar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN-BATNA).....	51
3.2.1. Errores comunes en la identificación del BATNA.....	53
3.3. El Límite o Punto de resistencia.....	56
4. Identificación de la Zona Común.....	58
5. Resumen.....	58
Capítulo V: Vías de Resolución de Disputas.....	60
1. Introducción.....	62
2. Intereses, derechos y poder como vías de resolución de disputas.....	62
2.1. Conflictos transaccionales y disputas.....	62
2.2. Vías de resolución de disputas.....	69
2.2.1. Reconciliar intereses.....	71
2.2.2. Determinar quién tiene más derechos.....	72
2.2.3. Determinar quién es más poderoso.....	72
2.3. El marco de la reconciliación de intereses.....	74
3. Beneficios de centrar a las partes en los intereses.....	75
3.1. Efectividad de las tres vías de resolución de disputas.....	76
4. Resumen.....	77
Segunda Parte: Preparándonos para mediar.....	80
Capítulo VI. Modelo de Referencia Desarrollado en el SERCLA.....	81
1. Introducción.....	84
2. Fases del Modelo de Referencia del SERCLA.....	86
3. Aspectos destacables de la Mediación en el SERCLA.....	94
4. Resumen.....	96
Capítulo VII. Estructurar un espacio para el encuentro con las partes.....	99
1. Introducción.....	101
2. La disposición del lugar y medidas de apoyo en las reuniones.....	101
2.1. Salas, comunicación, mobiliario, pizarras y rotafolios.....	102
2.2. Disposición de las partes en la mesa.....	104
3. Resumen.....	106
Capítulo VIII. Procedimiento para analizar disputas.....	108

1. Introducción	110
2. ¿Qué es el marco del conflicto?	110
2.1. ¿Qué información se recoge en el marco del conflicto?	111
3. Las partes implicadas en el conflicto	112
4. Los intereses, otros factores del contexto y el BATNA	114
5. Posibles soluciones y solución integradora	117
6. Resumen.....	118
Capítulo IX. Prepararnos para mediar. Nuestro rol como mediadores y el equipo mediador.	120
1. Introducción	122
2. Cambiando de gorritas: Representación y Mediación	122
2.1. Compartir información con las partes.....	125
2.2. La mediación como un rol distinto e independiente de la representación de las partes.....	129
2.3. La neutralidad y la apariencia de imparcialidad	131
2.3.1. Trabajar en equipo la imparcialidad de las intervenciones de mediación	138
3. Resumen.....	140
Tercera Parte: El Encuentro con las Partes en Disputa.....	141
Capítulo X: Preparando a las partes para Mediar: Cambiándoles el Chip para la Mediación	142
1. Introducción	144
2. Mirar hacia el futuro	145
3. Negociar en base a lo que las partes necesitan	150
4. Establecer criterios para la toma de decisiones	153
5. Resumen.....	158
Capítulo XI: Creando una conversación nueva: Positivizando la dinámica	159
1. Introducción	161
2. Cómo hacer preguntas	164
3. Paráfrasis basada en intereses	173
4. Re-enmarcación de comentarios destructivos.....	178
5. Adjetivos constructivos.....	182
6. Palabras oportunas	184
7. Recoger "regalitos"	185
8. Cómo gestionar la ira	188

9. Resumen.....	191
Capítulo XII: El Temario en la Mediación: Orden y Control a Través de Estructura. .	193
1. Introducción	195
2. El temario como un instrumento para ordenar y estructurar el diálogo.....	196
3. Identificar temas centrales de la situación.	199
4. Cómo nombrar los temas	201
5. Establecer un orden para tratar los temas de uno en uno	202
6. Cómo usar el temario	204
7. El "aparcamiento": una técnica para mantener el temario	205
8. Resumen.....	206
Capítulo XIII: Herramientas para salir del estancamiento.....	208
1. El concepto del estancamiento y la actitud del equipo mediador para abordarlo.....	210
2. Herramientas generales que permiten salir del estancamiento.....	212
3. Contrastar con la realidad: una estrategia para gestionar el estancamiento.....	217
3.1. Un cuadro para evaluar una alternativa.....	219
3.2. Gestionando el cuadro para contrastar con la realidad.....	222
4. Resumen.....	227
Referencias Bibliográficas.....	228

Primera Parte: Conceptos Clave en la Mediación

Capítulo I: Significado y objetivos de la Mediación

Objetivos

- Analizar en qué consisten las intervenciones de Mediación.
- Conocer los objetivos que se pretenden lograr con dicha intervención.
- Conocer las herramientas fundamentales para desarrollar el proceso de Mediación.

Índice

1. Introducción.
2. Significado de la Mediación.
 - 2.1. Definición.
 - 2.2. Quién desempeña el rol de la Mediación.
3. Objetivo de la mediación.
 - 3.1. Ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas.
 - 3.2. Transformar las relaciones entre las partes.
 - 3.3. Ampliar las opciones con relación a los procedimientos judiciales formales.
4. Herramientas de la Mediación.
5. Resumen.

1. Introducción

Cuando las partes enfrentadas en una disputa acuerdan recurrir a la mediación, tienden a depositar ‘sus problemas’ en el equipo mediador. La primera labor de este equipo consiste en compartir con las partes implicadas el modo en que se les va a ayudar a resolver sus disputas, y transmitirles el compromiso y la implicación del equipo con dicho proceso. Es decir, esta primera labor se refiere a que las partes conozcan en qué consiste la Mediación, cual es su estructura, su objetivo, y el modo en que se lleva a cabo dicho proceso.

2. Significado de la Mediación

2.1. Definición

La mediación es la intervención de una tercera parte, competente e imparcial, en una disputa, con el propósito de ayudar a las partes a resolver sus diferencias y a mejorar sus relaciones en el futuro, proveyéndoles de un ambiente seguro.

Existen dos aspectos relevantes de las intervenciones de mediación, que ya se anuncian en la definición, los cuales se refieren a la *competencia* y la *imparcialidad* de las personas que asumen el rol de la mediación.

- La *competencia* se refiere a la preparación, formación, y habilidad de los miembros del equipo mediador en técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes.

- La mediación es un rol complejo, que no puede ser asumido por la clásica concepción del ‘buen hombre’ o el ‘patriarca’. Si bien la proximidad del mediador/a a las partes facilita la aceptación y confianza de las partes en su buen hacer, sin embargo, la efectividad de la mediación requiere que las personas que asuman dicho rol estén formadas en las estrategias y tácticas disponibles para la mediación.
- Como han indicado Carnevale y Pruitt (1992), el éxito de la mediación depende:
 - a) Del grado en que las partes acepten al mediador/a – de la confianza, imparcialidad y honestidad transmitida por la persona que ejerza dicho rol, y
 - b) De los conocimientos de las técnicas y estrategias de negociación y mediación de la persona que asuma dicho rol, que requieren, generalmente, de una formación y entrenamiento previo en la gestión de disputas.
- De un modo similar, han indicado Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate (1993), que la dificultad de un sistema de mediación consiste en encontrar buenos/as mediadores/as que sepan cómo intervenir, en qué momento, con quién, producir un clima favorable y descubrir posibles áreas de compromiso.
 - En cuanto a la *imparcialidad*, significa que no se favorece a una de las partes sobre la otra, ni se persigue un interés propio en el resultado del acuerdo.
- La persona que desempeña dicho rol, puede no ser neutral con el proceso, en el sentido de encontrarse más próxima a una de las partes por razones diversas - como el conocimiento o las relaciones previas a la mediación, o la elección/asignación realizada por una de las partes sobre dicha persona como

mediadora-, lo importante es que dicha persona ejerza y transmita imparcialidad, durante todo el proceso, de un modo que sus actuaciones no vayan a perjudicar o favorecer a ninguna de las partes implicadas en la disputa en curso (Kleiboer, 1996).

La mediación es imparcial con las partes... y asertiva con el proceso y la mejora de la comunicación entre las partes

2.2. Quién desempeña el rol de la Mediación

La mediación es como una negociación asistida por un tercero, en el que todo el proceso es dirigido por una persona o un grupo de personas, expertas en facilitar el entendimiento entre las partes (Rubin, 1981). Esta negociación se lleva a cabo dentro de la estructura del proceso de la mediación. La estructura del proceso sirve para fomentar que la conversación entre las partes se dirija hacia un posible acuerdo, o por lo menos hacia un mayor entendimiento entre éstas.

- El rol de la mediación puede ser desempeñado por una sola persona, o por un equipo de personas, lo que se denomina co-mediación o mediación colegiada.
- A su vez, el conflicto puede referirse a ámbitos diversos como el laboral, el familiar, el medioambiental, el intercultural, etc.
- En este manual nos centraremos especialmente en la mediación laboral, si bien los planteamientos válidos para dicho ámbito pueden ser considerados también en otros casos y otros ámbitos.

3. Objetivos de la Mediación

El objetivo de la mediación en la gestión de disputas consiste en ayudar y empujar a las partes a crear soluciones nuevas adaptadas a sus necesidades y mutuamente aceptables. Dicha gestión consiste en colaborar con las partes para crear soluciones a sus problemas, procurando que lleguen a un acuerdo consensuado mediante la mejora de la comunicación y de sus relaciones en el futuro.

Este objetivo general, implica tres objetivos más específicos:

- 1) Ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas;
- 2) Transformar las relaciones entre las partes, modelando conductas para una gestión efectiva de futuras disputas;
- 3) Ampliar las opciones con relación a los procedimientos judiciales formales.

A continuación nos centramos en cada uno de estos objetivos.

3.1. Ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas

En muchas disputas las partes sólo tienen una vaga idea de cuáles son los intereses reales que subyacen a las posiciones o demandas que declaran, y de las prioridades entre dichos intereses. Del mismo modo, su apreciación sobre los intereses reales y las prioridades de la otra parte también resulta ser una mera conjetura en muchas situaciones. Consecuentemente, a las partes enfrentadas les cuesta mucho ir más allá de las peticiones y demandas que respectivamente ponen sobre la mesa de negociación, y que han calculado que les beneficia en la disputa en curso.

La labor de la mediación consiste en ayudar a las partes a clarificar todos los aspectos mencionados, los intereses propios y de la otra parte, sus prioridades, sus

posibles pérdidas en caso de no llegar a un acuerdo, las ventajas de un posible acuerdo, etc. Se trata pues de ayudarles a identificar sus propios intereses, y a reconocer los intereses de la otra parte. En gran medida, su labor consiste en colaborar con las partes para que las mismas tengan una visión lo más real y objetiva posible de la situación.

Este análisis objetivo es el que permite a las partes ir diseñando y generando posibles alternativas de acuerdo, con la ayuda del equipo mediador. Dichas alternativas se caracterizarán por ir recogiendo los intereses claves y prioritarios de las partes.

La principal herramienta con la que cuenta el equipo mediador para ayudar a las partes a analizar la situación, es la mejora de la comunicación entre las partes. De hecho, el rol de abrir canales de comunicación entre las partes con el objetivo de conocer los intereses y necesidades subyacentes, es una de las tareas más destacadas en el proceso de mediación.

El rol de abrir canales de comunicación entre las partes, con el objetivo de conocer los intereses y necesidades subyacentes, es una de las tareas más destacadas en el proceso de mediación

3. 2. Transformar las relaciones entre las partes, modelando sus conductas para el futuro

La tarea de ayudar a las partes a crear soluciones factibles a sus problemas mediante la mediación va ligada a la de mejorar el entendimiento y la calidad de las relaciones entre estas partes enfrentadas.

La labor de modelar las conductas de las partes consiste en cambiar el modo en que se relacionan entre sí. Si las partes han acudido a la mediación, significa que no han

sido capaces de dirimir sus diferencias entre sí mediante la negociación directa entre ellas. Por tanto, el objetivo ahora reside en eliminar las barreras de la negociación y apoyarles mientras tratan de lograr un acuerdo, o al menos mejorar el entendimiento entre las mismas.

Tan importante como lograr un acuerdo en esta mediación, es conseguir que haya un posible acuerdo mañana, y que puedan resolver entre sí sus diferencias en el futuro, por lo que la mediación puede llegar a tener un carácter preventivo tanto de los conflictos como de las consecuencias de los mismos (Martínez-Pecino et al., 2005).

Tanto si se da como si no se da el acuerdo entre las partes, el equipo mediador tiene un claro objetivo durante dicho proceso, que consiste en que las partes no pueden deteriorar sus relaciones durante las sesiones que comparten en la mediación.

- Una buena parte de las intervenciones y las técnicas de mediación van orientadas a mejorar la comunicación entre las partes y a que un mejor conocimiento de la situación les permita mejorar sus relaciones.
- A veces no es posible un acuerdo en el momento presente, pero si se han abierto canales de comunicación, es decir, si son capaces de hablar entre sí, sin atacarse, y son capaces de entenderse, es muy posible que el acuerdo llegue en el futuro.

Objetivos de la mediación...

✓ *Abrir canales de comunicación.....*

Que sean capaces de hablarse entre sí, sin atacarse...

3.3. Ampliar las opciones con relación a los procedimientos judiciales formales.

Como analizaremos en el siguiente capítulo, recurrir a un arbitraje o a los tribunales para resolver las disputas, son vías alternativas a la mediación. La diferencia fundamental estriba en que en dichos procesos, la tercera parte dicta el acuerdo que resulta vinculante para las partes.

En la mediación, a diferencia de otras formas de intervención de terceras partes, las partes tienen un control permanente sobre los resultados, ya que siempre pueden aceptar o rechazar cualquier propuesta.

Otra característica de la mediación, en contraste con otras vías de resolución de conflictos, es que durante el proceso de la mediación, las partes tienen la oportunidad de contar su punto de vista, sus preocupaciones, sus necesidades, y sus intereses. Además, pueden tener la oportunidad de desahogar sus sentimientos y sentirse escuchados (Munduate, Medina y Martínez-Pecino, 2006).

El equipo de mediadores controla el proceso de la mediación, pero no el contenido de la solución. Son responsables de la calidad del acuerdo, pero no de que las partes lleguen a un acuerdo. En la mediación, son las partes las responsables del acuerdo.

Esta situación en la que las partes van configurando distintas alternativas de acuerdo, es la que permite ampliar las opciones con relación a otros procedimientos de intervención de terceras partes.

Objetivos de la mediación...

- ✓ *Las partes implicadas son las responsables del acuerdo....*

✓ *El equipo mediador vela por la calidad del acuerdo....y es responsable del control del proceso*

4. Herramientas de la Mediación

Aparte de coordinar correctamente el proceso de la mediación, una mediación eficaz implica conocer las técnicas relacionadas con la gestión del conflicto, la negociación, y la dinámica de grupos. La mediación persigue conocer y controlar el proceso, lo que coloquialmente se conoce como controlar la agenda (Kolb, 1983; Lewicki, Weiss y Lewin, 1992).

Controlar la agenda se refiere a que el equipo mediador es responsable tanto de diseñar un proceso seguro, en todos los aspectos del término, garantizando las mismas oportunidades para todas las partes implicadas, como del desarrollo de un temario para estructurar el diálogo y abordar los temas relevantes para las partes implicadas, durante el desarrollo del proceso de mediación

La mediación eficaz se basa en los principios de la negociación. Por ello, la mediación, a pesar de ser un proceso aparte y distintivo, no deja de ser una negociación asistida por una tercera parte. La preparación y las estrategias de negociación suelen ser similares a las de la negociación que ocurre durante la mediación, por lo que es muy probable que las técnicas empleadas en las negociaciones que concluyen en la mediación no hayan sido las idóneas. Posiblemente por esta razón les resultó difícil a las partes solucionar su propio problema.

Un equipo mediador eficaz conoce la teoría de la negociación y orienta a las partes en el uso de las técnicas negociadoras más propicias. Elimina las barreras que

existen para una negociación eficaz y apoya a las partes mientras buscan llegar a un acuerdo.

El principal método que se emplea en la mediación para eliminar las barreras a la comunicación consiste en las reuniones conjuntas con las partes. De este modo, la comunicación del equipo mediador con cualquiera de las partes, sirve para que el resto conozca mejor todos los términos de la disputa, y permita observar e interpretar la situación.

- Cuando no sea posible lograr suficiente información en las sesiones conjuntas, para analizar e interpretar por qué no avanza la negociación, el equipo mediador puede recurrir a las sesiones privadas con las partes, donde resultará más fácil indagar sobre las necesidades subyacentes y la identificación de los propios intereses.
- Sin embargo, las reuniones privadas con las partes afectan a la confianza en el proceso, y tienden a trasladar el problema al equipo mediador, al que consideran que tiene ‘todas las claves’ para resolver la disputa.

El equipo mediador como anfitrión del proceso....

- ✓ *Controla la agenda.....*
- ✓ *Utiliza las reuniones conjuntas con las partes para mejorar el entendimiento mutuo...*
- ✓ *Recorre a reuniones privadas con las partes sólo cuando sea imprescindible...cuando las elevadas emociones están bloqueando el proceso.... y las sesiones conjuntas aportan más tensión que luz...*

5. Resumen

- ✓ En el presente capítulo hemos analizado fundamentalmente qué significa la mediación, y lo hemos considerado como una tarea de mejora de la comunicación entre las partes, para ayudarles a definir claramente sus problemas, a comprender los intereses de cada parte, y a generar opciones para solucionar la disputa.
- ✓ Hemos definido la mediación como el rol que consiste en facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes, que permita desvelar las preocupaciones y problemas de las partes, implicándolos en la búsqueda de soluciones.
- ✓ El mediador, o equipo de mediación, no impone una solución al problema, son las partes quienes mantienen siempre la responsabilidad de tomar su propia decisión.
- ✓ Entre los objetivos de la mediación hemos destacado el de ayudar a las partes a crear soluciones razonables y factibles a sus problemas; orientar las intervenciones de la mediación a tratar de modelar conductas que permitan una gestión efectiva de las futuras disputas por las propias partes implicadas; y ampliar las opciones de posibles acuerdos, con relación a los procedimientos judiciales formales.
- ✓ Controlar la agenda por parte del equipo mediador, y utilizar las sesiones conjuntas con las partes para mejorar la comunicación entre ellas, son herramientas importantes del proceso de mediación.

Capítulo II: Vías alternativas para la resolución de disputas

Objetivos

- Analizar las diversas alternativas para la resolución de disputas, desde la simple evitación hasta el recurso unilateral al empleo del poder.
- Analizar las ventajas de la mediación frente a otras alternativas de intervención de terceras partes.

Índice

1. Introducción.
2. Vías alternativas para la resolución de disputas.
 - 2.1. Ventajas de la mediación frente a otras vías de intervención de terceras partes.
3. Tipos de mediación.
 - 3.1. Mediación Transformadora.
 - 3.2. Mediación Facilitadora.
 - 3.3. Mediación Directiva o Evaluativa.
4. Resumen.

1. Introducción

Cuando las partes no son capaces de resolver una disputa, y la negociación se queda estancada, las partes pueden recurrir a otras vías para su resolución, como los tribunales u otros procedimientos. Las alternativas que existen para gestionar las disputas cubren una diversa gama desde la evitación del problema, la posibilidad de que otra persona decida la solución, y hasta la dominación mediante el empleo unilateral del poder. Todas ellas son vías alternativas para la resolución de disputas y cada una de ellas puede resultar adecuada en determinadas circunstancias.

2. Vías alternativas para la resolución de disputas

Alternativas	Evitación	Negociación	Mediación	Arbitraje/Tribunales	Dominación
Actividad	- Evitación del problema	- Diálogo directo	- Diálogo asistido	- Solución impuesta por un tercero	- Ejercicio de poder unilateral
Objetivo	- Alejamiento del problema	- Solución integrativa basada en intereses	- Solución integrativa basada en intereses	- Solución distributiva basada en criterios objetivos o derechos	- Solución basada en violencia, maniobras políticas
Resultados previstos	- Impredecibles	- Ganar/Ganar	- Ganar/Ganar	- Ganar/Perder - Perder/Perder	- Ganar/Perder - Perder/Perder

Entre las alternativas para la resolución de disputas, se pueden destacar las siguientes:

- *Evitación*: Las partes tratan de ignorar y aguantar el problema, procurando evadirse de la situación; por lo que los posibles resultados de esta opción resultan impredecibles.

Evitación

'Vamos a esperar a ver que pasa...'

- *Negociación*: Las partes se ponen en contacto, bien directamente o por medio de sus representantes, para resolver la situación mediante el logro de un acuerdo mutuamente satisfactorio, centrado en los intereses de las partes. Se buscan resultados integrativos que sean beneficiosos para todas las partes implicadas.

Negociación

¿Qué podemos hacer para resolver esta situación...?

- *Mediación*: Las partes se ponen en contacto con una tercera parte, imparcial con el problema en curso, para que les ayude a definir el problema, comprender los intereses de cada parte, mejorar las relaciones, y, si es posible, lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio, centrado en los intereses previamente identificados. La tercera parte orienta el proceso hacia la búsqueda de resultados integrativos que sean beneficiosos para todas las partes implicadas.

- Además del recurso a la mediación, existe un continuo de alternativas de negociación colaborativa con ayuda de una tercera parte, que van desde el recurso a una tercera parte de prestigio local - cura, patriarca -, a la conciliación,

la facilitación y el defensor/a local. Todas estas alternativas, de carácter menos formal que la mediación, tienen un mismo objetivo de mejorar las relaciones entre las partes y lograr un acuerdo centrado en los intereses.

Mediación

¿Cómo puedo ayudarles a que se entiendan...?

- *Arbitraje/Tribunales*: Las partes presentan las evidencias de la situación ante una tercera parte imparcial, que decide la solución vinculante para las partes, centrándose en los datos objetivos y lo que dicte la norma al respecto. Con dicha solución, el árbitro o el juez trata de dar la razón – total o parcialmente - a una de las posiciones adoptadas por las partes, por lo que la solución que se impone resulta distributiva y centrada en la norma.



- A diferencia del recurso a los tribunales, en el arbitraje las partes participan voluntariamente y dicho proceso se puede diseñar de antemano para que resulte más ágil, breve, y barato que los tribunales.

Arbitraje o Tribunales

¿Quién tiene la razón...?

- *Dominación*: Una de las partes trata de imponer unilateralmente sus aspiraciones, recurriendo al empleo del poder. Se trata de lograr una solución

aniquilando o doblegando a la otra parte, por lo que el resultado es distributivo y centrado en el poder.

Dominación

¿Cómo puedo doblegar y/o destruir a la otra parte?

2.1. Ventajas de la Mediación frente a otras vías de intervención de terceras partes

Los procesos alternativos de intervención de terceras partes incluyen, entre otros, la mediación, el arbitraje, y la vía judicial (Carnevale y Pruitt, 1992). Los beneficios y ventajas de la mediación sobre estos procesos alternativos de confrontación y adversariales resultan innumerables. Algunos de ellos quedan reflejados en la figura 1.

Figura 1. Comparación de procesos para resolver disputas: mediación versus tribunales (Adaptado de Butts, Munduate, Barón, y Medina, 2005)

Mediación	Tribunales
Proceso y resultados controlados por las partes	Proceso y resultados controlados por un juez
Colaboración	Adversarial
Criterios diversos	Sólo cuenta la ley
Se abordan temas diversos	Se abordan sólo los temas que

	proceden
Costos bajos	Costos elevados
Confidencial	Público
No sienta precedente	Sienta precedente
Soluciones creativas	Soluciones tradicionales
Orientado a los intereses	Orientado a las posiciones
Escasos problemas de cumplimiento	Problemas de cumplimiento
Rápido	Larga duración
Proceso voluntario	Proceso obligatorio
Ganar - ganar	Ganar - perder
Facilita la relación	Crea distancia
Basado en la naturaleza humana	Basado en la institución
Protege la imagen	Perjudica la imagen
Menos estrés	Costos físicos y emocionales
Origina empatía	Origina hostilidad

En la mediación las partes disfrutan de más libertad para diseñar su propio proceso de lo que pueden disfrutar en cualquier otra vía de resolución de disputas.

- El contexto previsto por la mediación permite a las partes que presenten sus ideas y argumentos de un modo extenso, lo cual produce como consecuencia que las partes se sientan escuchadas.
- Los temas a tratar pueden ser los que las partes decidan y consideren oportunos.

- El diálogo que ocurre en la mediación promueve que las partes se entiendan mejor y que confíen en la misma como una de las formas de gestionar sus conflictos, incluso en los casos en los que no se logra un acuerdo.

Además de los aspectos que se señalan en la tabla 1, un beneficio importante de la mediación consiste en que mediante la misma se proveen las bases para que las partes se sientan protagonistas tanto del proceso como de los resultados, y se produzca un mayor nivel de participación de las mismas en la toma de decisiones. Dicha participación permite, al mismo tiempo, que las partes vayan aprendiendo a relacionarse entre sí y a resolver sus disputas en el futuro.

La principal ventaja de la mediación sobre otras formas alternativas de resolución de disputas, radica, por tanto, en que la mediación se orienta hacia la transformación de las relaciones entre las partes y la consecución de acuerdos que permitan dirimir las diferencias en los intereses subyacentes de las partes, propiciando que sean duraderas, poco costosas, percibidas como justas y que mejoren la satisfacción y la moral de las partes implicadas (Rodríguez-Piñero, Del Rey y Munduate, 1993).

La mediación es mejor aceptada, porque las partes...

- ✓ *Tienen la oportunidad de ser escuchadas*
- ✓ *Les permite desahogar las emociones*
- ✓ *Tienen control sobre el proceso*
- ✓ *Tienen control sobre los resultados*
- ✓ *Les reporta mayor percepción de equidad sobre los resultados, frente a otras vías alternativas*

3. Tipos de mediación

Según el objetivo que se persigue con la intervención de mediación, y las técnicas que se utilicen para el logro de dichos objetivos, se distinguen tres grandes tipos de de mediación: a) mediación transformadora, b) mediación facilitadora y c) mediación directiva o evaluadora.

3.1. Mediación Transformadora

El objetivo de la Mediación Transformadora reside en mejorar la comunicación y las relaciones entre las partes, de modo que éstas sean capaces de gestionar sus propios conflictos en el futuro. Se trata, por tanto, de modelar las conductas de las partes, cambiando el modo de relacionarse entre sí, y apoyándoles mientras tratan de lograr un acuerdo o al menos mejorando el entendimiento entre sí (Bush y Folger, 1994).

Las técnicas empleadas en este tipo de mediación se orientan a apoderar (empowerment) a las partes, de modo que éstas sean capaces de aprender a identificar sus propios intereses, a velar por ellos pudiendo así gestionar sus propios conflictos, y a reconocer y comprender los intereses de la otra parte.

Mediación para lograr transformar las relaciones entre las partes

3.2. Mediación Facilitadora

El objetivo de la Mediación Facilitadora reside en apoyar a las partes en el proceso de lograr un acuerdo, facilitándoles un contexto que les permita dirimir sus diferencias. El equipo mediador toma el control del proceso, si bien no realiza recomendaciones ni manifiesta sus opiniones sobre el desarrollo del proceso.

En este tipo de mediación se aplican técnicas orientadas a mejorar la comunicación y a suscitar la empatía entre las partes, para que éstas puedan lograr el acuerdo.

Mediación para facilitar un acuerdo entre las partes

3.3. Mediación directiva o Evaluativa

El objetivo de la Mediación Directiva o Evaluativa reside en lograr un acuerdo. En este tipo de mediación, es el equipo mediador quien llega a tener la información sobre los intereses de cada una de las partes, que es precisamente lo que permite al equipo mediador ir detectando las causas del conflicto, e ir reduciendo las distancias entre las propuestas hasta llegar a un acuerdo (Fisher y Ury, 1981).

En este tipo de mediación, las técnicas se centran básicamente en las sesiones privadas con las partes, hasta que el equipo mediador consigue la información suficiente que les permita evaluar la situación, e ir realizando propuestas que vayan aproximando a las partes a un acuerdo. Es la técnica empleada en este modelo de mediación - basada en dirigir las sesiones, evaluar las causas del conflicto y la fuerza de los argumentos, y

realizar propuestas a las partes - lo que da lugar a denominarlo como modelo directivo o modelo de Harvard, por su origen en los trabajos de Fisher y Ury, en Harvard.

Mediación para lograr un acuerdo entre las partes

Como podemos observar, lo que distingue a los diversos tipos de mediación es la relevancia del acuerdo en sí y las estrategias empleadas por el equipo mediador. En la mediación transformadora, se asume que el acuerdo se irá modelando en su momento, como consecuencia de la transformación de las relaciones entre las partes, mientras que en la mediación facilitadora y en la directiva, se persigue directamente el logro de un acuerdo entre las partes implicadas. Tanto la mediación transformativa como la facilitadora requieren una mayor inversión de tiempo inicial, pero su objetivo tiene una perspectiva de más largo alcance.

Si bien las intervenciones de mediación se caracterizan por enfatizar alguno de los objetivos mencionados en los fundamentales tipos de mediación, sin embargo, las diversas modalidades son compatibles entre sí, por lo que no resulta preciso limitarse siempre a un solo modelo de mediación. Así, es posible comenzar un proceso orientado hacia la mediación transformativa, y al final, y siempre que las partes lo soliciten, orientar el proceso hacia un modo más directivo de mediación – realizando varias propuestas de acuerdo, por ejemplo.

En el presente manual se presta especial atención a las intervenciones orientadas a modelar las conductas de las partes de modo que progresivamente sean capaces de dirimir sus propias disputas. Por tanto, las indicaciones y prescripciones de mediación desarrolladas en el manual, se orientan, fundamentalmente, a transformar las relaciones entre las partes en disputa.

4. Resumen

- ✓ En el presente capítulo hemos analizado las alternativas que existen para gestionar disputas, desde la simple evitación del problema hasta el empleo unilateral del poder.
- ✓ Se han destacado seis alternativas fundamentales: Evitación, Negociación, Mediación, Arbitraje, Tribunales y Dominación.
- ✓ Entre las ventajas de la mediación, frente a otras formas de intervención de terceras partes, destaca que las partes se sienten escuchadas, tienen la oportunidad de desahogar las emociones, ejercen control sobre el contenido de los temas a tratar, así como sobre los resultados del proceso, y les reporta una mayor percepción de equidad sobre los resultados.
- ✓ Se han identificado tres tipos de Mediación: Transformadora, Facilitadora y Directiva o Evaluativa.
- ✓ El presente manual se orienta especialmente hacia las intervenciones transformadoras, por tener la ventaja de transformar las relaciones entre las partes y modelar conductas para futuras disputa, así como procurar acuerdos que permitan dirimir las diferencias en los intereses subyacentes de las partes.

Capítulo III: Lograr el mejor acuerdo posible en la Mediación

Objetivo

- Optimizar el posible acuerdo de un proceso de mediación, mediante el análisis del potencial integrativo de los aspectos en disputa.

Índice

1. Introducción.
2. Acuerdos distributivos e integrativos en la Mediación.
3. Creando valor entre las partes.
 - 3.1. Creando y reclamando valor.
4. Resumen.

1. Introducción

Ayudar a las partes a descubrir el potencial integrativo de los diversos aspectos en disputa, así como facilitar a estas partes la posibilidad de cooperar para lograr maximizar sus intereses mediante soluciones creativas y de ‘toma y daca’, es un objetivo fundamental de la mediación exitosa.

Para descubrir posibles áreas de compromiso entre las partes en disputa, se requiere que la persona o el equipo que ejerza dicho rol conozca y sea competente en los rudimentos o principios de la negociación y la mediación, así como en las estrategias para su implementación (Martínez-Pecino, Munduate, Medina y Euwema, 2007). En los siguientes dos capítulos se abordan estos principios y las estrategias básicas para la mediación. Dado que hemos definido la mediación como una negociación asistida por una tercera parte, los fundamentos y las definiciones básicas desarrolladas en este apartado derivan de las técnicas y estrategias de negociación que se desarrollan con mayor amplitud en Munduate y Medina (2005).

2. Acuerdos distributivos e integrativos en la Mediación

El caso de los dinosaurios articulados

Primera Parte

Supongamos que una empresa que distribuye juguetes y complementos de

madera a países centroeuropeos ha tenido unas pérdidas de 1 millón de euros porque uno de sus proveedores le envió una partida de dinosaurios articulados, destinados para su exhibición en centros escolares, que no eran aptos para el transporte internacional, por su excesiva fragilidad. Rechazando que los juguetes fuesen defectuosos, el proveedor sólo acepta una reducción de 100.000 euros. Dado que dicha cantidad le resulta irrisoria a la empresa distribuidora, y después de varias sesiones de negociación en la que se ha bloqueado el proceso, ambas partes deciden recurrir a un servicio de mediación que les ayude a resolver esta disputa.

Cuando las partes llegan a la mediación, tienen la idea de que hay un margen de 900.000 euros de diferencia entre lo que una parte reclama y lo que la otra parte ofrece, y que tienen que seguir compitiendo porque cualquier acuerdo que resulte de la mediación se basará en el modo en que se reparten esos euros de diferencia.

El rol de la mediación no consiste en actuar como un juez que dirime quién tiene la razón, es decir, ‘quién pierde’ y ‘quién gana’, sino en empujar a las partes a lograr el mejor acuerdo posible, esto es, un acuerdo que se adapte a las necesidades e intereses de las partes y que sea factible en el contexto de la disputa (Goldberg, 2006)

¿Cómo optimizar los posibles acuerdos de un proceso de mediación? La respuesta reside en rechazar la concepción del *mítico pastel fijo* de la negociación y la mediación (Bazerman y Neale, 1993), y considerar la posibilidad de *crear valor* (Lax y

Sebenius, 1986). No se trata sólo de ‘pedir movimientos’ a las partes en disputa sino también de ‘crear valor’ entre las partes en disputa.

Al comenzar una mediación- de un modo similar a como sucede en la negociación directa- , las partes tienden a ver el proceso con la imagen del *mítico pastel fijo de la negociación*, es decir la imagen de una cantidad fija de recursos a distribuir. Hay ocho trozos de pastel y si el equipo mediador facilita un acuerdo en el que una parte se lleva cinco trozos, la otra parte se queda con tres, y el único modo de que aquel se lleve un trozo más reside en que esta parte lo suelte, y así se podrá lograr un acuerdo en que cada parte se lleva cuatro trozos. Bajo esta concepción, lo que *una parte gana al finalizar la mediación es a costa de lo que la otra parte pierde*.

Bajo dicha noción del *mítico pastel fijo*, la mediación consiste en procurar que las partes logren un acuerdo que suponga un punto de equilibrio entre los intereses de las partes implicadas, es decir, llevarse cuatro trozos cada uno, en caso de que sean dos partes, lo que se conoce como negociación justa o también, erróneamente, como negociación de ganar-ganar. En el siguiente apartado definiremos en qué consiste realmente una negociación/mediación de ganar-ganar en la que se ‘crea valor’ para todas las partes implicadas.

Mediar bajo la noción del mítico pastel fijo de la negociación significa tratar de que las partes logren un acuerdo equilibrado en el que se distribuyan por igual los trozos del mítico pastel

3. *Creando valor entre las partes*

Un modo de mediar consiste en abordar distintas alternativas que contemplen diversos modos de *trocear el pastel*. Otro modo de abordar la mediación consiste en ayudar a las partes a que traten de *ampliar el pastel*, independientemente del modo en que se lo vayan a trocear a continuación. Se trata de proveer una mediación en la que las partes se esfuercen por cooperar, para conseguir, simbólicamente, un pastel muy grande entre todas las partes implicadas.

Esto es lo que se denomina *crear valor en la negociación/mediación*, y consiste en hacer el mítico pastel más grande, antes de repartirlo. Bett (2001) lo define, técnicamente, como la transformación de lo que parece ser un conjunto fijo de recursos, en un conjunto de recursos que son distintamente valorados por las partes, por lo que se puedan distribuir dichos recursos de modo que se otorgue a cada parte lo que más valore. Esto último es lo que se conoce popularmente como ‘trueque’: el intercambio de recursos con distinto valor para las partes implicadas.

El caso de los dinosaurios articulados ...

Segunda Parte

Después de un par de reuniones intensivas entre la empresa distribuidora y el proveedor, en las que la mediadora ha orientado el proceso hacia los intereses de las partes, se ha identificado que la empresa ha conseguido el contrato de los dinosaurios articulados por mediación de la Federación Europea de Colegios Públicos, dada su buena imagen en el sector nacional; que dicha empresa tiene acordada una inversión en una sociedad que se ha creado en colaboración con

la Federación Europea para la exportación de juguetes y complementos infantiles de madera, para lo que necesita una liquidez de aproximadamente unos 600.000 euros, en un plazo de 60 días; y que a su vez para el proveedor resulta relevante mantenerse como proveedor de dicho sector del diseño de madera...

Después de varias ofertas y contraofertas, las partes han llegado a algunos acuerdos pero tienen dificultades en otros aspectos. Han acordado realizar una donación conjunta de los dinosaurios articulados a la Federación Nacional de Colegios Públicos para que los distribuya gratuitamente para su exhibición en colegios públicos – movimiento que podría generar publicidad favorable tanto para la empresa como para el proveedor -; el proveedor estaría dispuesto a compensar en un plazo inferior a 60 días a la empresa, pero no se ponen de acuerdo en la cantidad que deberá abonar. El proveedor ha realizado una última oferta de 500.000 euros que ha sido rechazada por el empresario, manteniendo su demanda de 800.000 euros.

3.1. Creando y reclamando valor

De todos modos, y a pesar de haber conseguido ampliar el mítico pastel, finalmente la mediación tendrá que abordar el modo en que se lo van a repartir entre las partes, es decir, llegará un momento en que la mediación abordará la competición entre las partes para llevarse el máximo número de trozos del pastel. Se abordará, por tanto, la fase de *reclamar valor en la negociación/mediación*.

No obstante, al haberse ampliado tanto el pastel, la mediación habrá logrado que una parte pueda llevarse un trozo de pastel mayor del que parecía posible al comenzar la mediación, porque la otra se quedará también con un trozo mayor del que hubiese sido posible, antes de ampliar el pastel.

- Mediar *reclamando valor*, consiste en orientar el proceso hacia la distribución entre las partes de los recursos disponibles a priori.
- Mediar *creando valor* consiste en orientar el proceso, tanto hacia la ampliación de los recursos disponibles, como a la distribución de los recursos finalmente logrados en dicho proceso.
- Es precisamente esta aproximación la que se denomina negociación/mediación de ‘ganar-ganar’, ya que al orientarse el proceso hacia la ampliación de los potenciales recursos entre las partes, efectivamente ambas partes pueden conseguir aumentar su porción.

El caso de los dinosaurios articulados ...

Tercera Parte

La situación ha llegado a un *impass* difícil de superar porque a pesar de lo que se ha avanzado en algunos aspectos, y el espíritu de cooperación que ha primado entre ambos, sin embargo, el rechazo a la oferta de 500.000 euros del proveedor ha generado una gran tensión y malestar en el mismo, negándose en redondo a continuar con la mediación en curso. Ante esta situación, la mediadora les ha sugerido mantener una reunión privada con las partes.

La mediadora ha indicado al empresario que el rechazo frontal a los 500.000

euros ha resultado duro en esta fase del proceso, y el empresario le ha explicado que necesita 600.000 euros de liquidez en el plazo indicado, que no tiene nada disponible, ni modo de conseguir nada para añadir a la cantidad ofertada por el proveedor, y que de no poder reunir dicha cantidad no podrá entrar en la sociedad. El estaría dispuesto a reducir sustancialmente la demanda por las pérdidas ocasionadas por el proveedor, siempre y cuando le permitan realizar dicha inversión de 600.000 euros en 60 días. En caso contrario considera que le interesaría más acudir a juicio puesto que podría ganar su demanda ante la excesiva fragilidad del material para la exportación. A su vez, el proveedor le explica a la mediadora que dado el volumen de ventas de su taller, dicha cantidad le resulta muy elevada y que no está dispuesto a asumir un importe superior al del 50% de las pérdidas ocasionadas por dichos productos. El hecho de haber accedido a abonar un 50% de las pérdidas se debe a que la distribuidora es su principal cliente y teme que su negocio se pueda resentir de no poder seguir colaborando en el futuro. Tras un par de idas y vueltas, se acuerda finalmente lo siguiente: realizar la donación conjunta a la Federación Nacional; el pago de una cantidad de 600.000 euros en el plazo de 60 días por el proveedor, y un compromiso de subcontratar a dicho proveedor para un mínimo del 50% de las nuevas exportaciones acordadas por la distribuidora, en los dos próximos años.

Tradicionalmente, los dos conceptos implicados en la negociación/mediación para crear valor han sido la dimensión distributiva e integrativa de la negociación, desarrollados por Walton y McKersie (1965) en el ámbito de las relaciones laborales.

Si bien se ha recurrido simbólicamente como ‘recurso’ a un pastel, muchas veces se entiende que maximizar los recursos consiste en conseguir más dinero. Pero la concepción de un recurso es mucho más amplia. Un recurso es cualquier bien deseado que tenga utilidad para quien la desee, como dinero, servicios, bienes en general, amor, estatus, e información (Foa y Foa, 1975).

Como se ha indicado al comenzar este apartado, la intuición competitiva que las partes han aportado a la negociación y que ha bloqueado el proceso, será la que las partes mantienen al recurrir a la mediación – ‘cuantos trozos de pastel nos llevaremos al finalizar el proceso de mediación’.

En este contexto inicial, el rol de la mediación consiste en empujar a las partes a identificar intereses comunes junto a los intereses contrapuestos. Para ello resulta imprescindible ayudar a las partes en los siguientes aspectos:

- a) identificar las propias metas e intereses y su priorización,
- b) reconocer las metas e intereses de la otra parte y su priorización, y
- c) identificar posibles áreas de acuerdo.

Los recursos técnicos con los que cuenta el equipo mediador para lograrlo, se refieren a la definición del nivel de aspiraciones de cada una de las partes implicadas y a la definición de la mejor alternativa al logro de un acuerdo negociado. Analizamos estos conceptos básicos en el siguiente capítulo.

4. Resumen

En el presente capítulo se ha abordado el modo de analizar un conflicto para lograr el mejor acuerdo posible para las partes implicadas. Para ello se ha recurrido a la

distinción conceptual entre crear valor y reclamar valor en la negociación, articulados a la dimensión integrativa y distributiva de la negociación/mediación.

- ✓ Mediar bajo la concepción de reclamar valor entre las partes significa orientarse hacia un acuerdo que distribuya los recursos disponibles a priori.
- ✓ Mediar bajo la orientación de crear valor entre las partes significa orientar el proceso hacia un acuerdo que permita ampliar y optimizar el conjunto de recursos disponibles.
- ✓ Por recurso se entiende cualquier bien deseado por una parte, que tenga utilidad para la misma.
- ✓ La dimensión distributiva de la mediación se refiere al modo en que se orienta a las partes para trocearse el pastel.
- ✓ La dimensión integrativa de la mediación se refiere al modo en que se orienta a las partes para incrementar el pastel.

Capítulo IV: Definiciones Básicas en la Mediación

Objetivo

- Optimizar el posible acuerdo de un proceso de mediación, analizando las nociones básicas de la negociación y la mediación.

Índice

1. Introducción.
2. Definición de posiciones, intereses y prioridades.
3. Colaboración en la identificación del nivel de aspiración, la mejor alternativa a un posible acuerdo, y el límite de las partes.
 - 3.1. Identificación y priorización de las aspiraciones.
 - 3.2. Contrastar con la realidad: Identificar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN-BATNA).
 - 3.2.1. Errores comunes en la identificación del BATNA.
 - 3.3. El Límite o Punto de resistencia.
4. Identificación de la Zona Común.
5. Resumen.

1. Introducción

La mediación eficaz se basa en los principios y las técnicas de negociación. Por ello la mediación, a pesar de ser un proceso aparte y distinto, no deja de ser una negociación asistida.

Cuando las partes recurren a la mediación es probable que las técnicas empleadas en la negociación previa no hayan sido las idóneas, por lo que les resultó difícil a las partes resolver la situación de disputa. Por tanto, la mediación trata de prestar una ayuda y una asistencia a las partes en el uso de las técnicas de negociación, así como apoyar a las mismas mientras buscan llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

2. Definición de posiciones, intereses y prioridades

- *Las posiciones:* son las demandas o peticiones concretas que las partes ponen sobre la mesa en las reuniones conjuntas, para satisfacer sus necesidades.

- *Los intereses:* se refieren a las necesidades reales de las partes y son las razones por las que las mismas adoptan sus posiciones iniciales.

En la mediación sobre un convenio por ejemplo, la necesidad de más tiempo para el descanso y la conciliación trabajo-familia, la necesidad de mayor opción para el período de vacaciones y la necesidad de equiparación del salario al incremento del costo de la vida, son los intereses por lo que las partes pueden plantear la siguiente posición

en la mediación: reducción de jornada a 37,5 horas semanales, ampliación de la opción del período de vacaciones de Junio a Septiembre, e incremento salarial del 5%.

La *mediación o la negociación por posiciones*, ha sido conceptualizada por Fisher, Ury y Patton (1998) como aquella en la se propone una posición concreta y se desestima cualquier movimiento o medio de conseguir los intereses que subyacen a dichas posiciones.

La dificultad de lograr un acuerdo centrándose en las *posiciones* adoptadas por las partes, en lugar de hacerlo centrándose en los *intereses* subyacentes, reside en que la posición es sólo una de las vías para satisfacer la necesidad o interés subyacente. Mientras que en realidad dicha necesidad o interés podría ser satisfecho mediante diversas opciones. Así por ejemplo, en el caso de la mediación sobre el convenio, la necesidad de más tiempo para el descanso o la conciliación, puede ser satisfecha por las siguientes opciones: flexibilidad horaria, reducción de jornada, ofrecer un servicio de guardería en la empresa...

- Las *prioridades* son las preferencias de las partes sobre los diversos intereses.

Así, de los tres intereses que subyacen a la posición adoptada por la parte social, ésta puede considerar que el incremento salarial es su primera prioridad, seguida de la ampliación de las opciones para el período de vacaciones, y en tercer lugar la reducción de jornada, por ejemplo.

Los intereses de las partes son los que explican la razón por la que un punto es más importante que otro –más prioritario-, y también por la que se ha adoptado una determinada posición.

Las partes tienden a poner sobre la mesa las posiciones; a veces, las partes no tienden a manifestar sus intereses por miedo a que la otra parte los utilice en su contra y en su lugar, expresan sus demandas o declaran sus posiciones. La labor de mediación

consiste en ayudar a las partes a identificar sus propios intereses, a priorizarlos y a facilitarles reconocer y entender los intereses de la otra parte, más allá de las posiciones iniciales. Las técnicas con las que cuenta la mediación para lograr dicho objetivo consisten en colaborar con las partes para que éstas identifiquen su nivel de aspiración, su mejor alternativa en caso de no llegar a un acuerdo y su límite.

Los motivos, necesidades y prioridades de las partes han de ser incorporadas al análisis con el apoyo del equipo mediador....

- ✓ Las partes no tienden a manifestar sus intereses por miedo a que la otra parte los utilice en su contra*
- ✓ En su lugar, las partes expresan sus demandas o declaran sus posiciones*
- ✓ La mediación permite que las partes confíen y expresen dichos intereses y las opciones pertinentes*

3. Colaboración en la identificación del nivel de aspiración, la mejor alternativa a un posible acuerdo, y el límite.

Tres conceptos básicos -derivados de la negociación directa entre las partes- de gran utilidad en la mediación por su enorme eficacia en el logro de un acuerdo que satisfaga los intereses reales y sustantivos de las partes, se refieren a: el nivel de aspiración, la mejor alternativa a un acuerdo negociado y el límite.

3.1. Identificación y priorización de las aspiraciones

El nivel de aspiración se define como *los objetivos optimistamente realistas de las partes* y se refieren a las aspiraciones iniciales de las partes al comenzar la mediación.

- Ayudar a las partes a identificar sus intereses, así como a prever los intereses de la otra parte resulta un rol elemental en la mediación.
- El objetivo a establecer como aspiración, en la satisfacción de los intereses de las partes, tiene que ser lo suficientemente elevado y desafiante para que resulte motivador trabajar duro con las partes para conseguirlo. Al mismo tiempo tiene que haber sido elaborado con información pertinente de la situación, para que resulte realista.

En la mediación resulta habitual que se de una sobreestimación o un desconocimiento de lo que se desea, es decir, de los intereses reales y sustantivos de las partes.

En cuanto a la *sobre estimación de los objetivos*, efectivamente, los objetivos han de ser optimistas y más elevados de lo que se prevea que se va a conseguir al finalizar el proceso de mediación, pero no deben aparecer como excesivamente elevados.

Si se detecta este problema por el equipo mediador, se solicitará a la parte o las partes afectadas que busquen información en su entorno, de modo que acomoden dichos objetivos a un contexto que sea lo más realista posible de la situación.

Por lo que se refiere a la situación de *desconocimiento de los propios objetivos*, a veces ocurre que no se sabe lo que se desea realmente como resultado del proceso de mediación; es habitual que se suele tender a querer lo que la otra parte no está dispuesto a conceder y no se quiera lo que la otra parte concede.

- Este proceso se conoce como el problema de la *devaluación reactiva* (Oskamp, 1965; Ross y Stillinger, 1991). Al tener que recurrir a la mediación porque no han logrado llegar a un acuerdo mediante la negociación, las partes se observan con escepticismo y desconfían de la otra parte. Cuando a ello se añade una situación de desconocimiento de lo que se desea, la parte implicada tiende a no aceptar ninguna propuesta realizada por la otra parte, incluso en el caso de que le resultase beneficiosa, porque considera que si la propuesta viene de la otra parte no puede ser buena para ella.
- En la mediación hay que facilitar la superación de esta barrera, colaborando con cada una de las partes, primero en identificar sus necesidades reales, y, segundo, en priorizarlas.

3.2. Contrastar con la realidad: Identificar la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN-BATNA)

Una actividad paralela y tan relevante como identificar y priorizar los intereses de las partes, consiste en contrastar con la realidad la perspectiva de las partes sobre la disputa y las alternativas en curso. De otro modo, un error en la identificación de las propias prioridades y alternativas, así como de los intereses y prioridades de la otra parte, puede llevar a abogar por permanecer firmes y esperar concesiones de la otra parte, de un modo no realista.

Realizar dicho contraste con la situación real consiste en identificar por cada una de las partes implicadas en la disputa, cuál es su mejor alternativa a un acuerdo negociado entre las partes, es decir, cual es su mejor alternativa fuera de este proceso, en el caso de que las partes no lleguen a un acuerdo en el proceso de mediación en curso.

Este concepto es tan relevante que ha dado lugar al acrónimo MAAN – **M**ejor **A**lternativa a un **A**cuerdo **N**egociado -; el concepto es tan conocido que incluso se continúa utilizando el original en inglés BATNA – **B**est **A**lternative to a **N**egotiated **A**greement (Fisher, Ury, y Patton, 1998).

- La preparación del BATNA consiste, para cada una de las partes, en imaginarse y prever lo máximo que se puede conseguir en otro contexto- recurriendo a un juicio, por ejemplo-, en caso de que no se llegue a un acuerdo durante el proceso de mediación.
- La pregunta clave para la identificación del BATNA sería la siguiente: ¿Cual es mi mejor alternativa fuera de este proceso de mediación? Una vez identificado el BATNA o la mejor alternativa fuera del acuerdo, se establece el punto exacto a partir del cual las partes pueden tomar relevantes decisiones en la mediación, como aceptar cualquier propuesta final que este por encima de su BATNA, así como rechazar cualquier otra que no supere dicho BATNA previamente identificado.
- De este modo, la identificación del BATNA por las partes, en la mediación, permite contrastar con la realidad un posible exceso de confianza en otras alternativas en caso de no llegar a un acuerdo. Contrastar con la realidad significa precisamente analizar y explicitar dichas alternativas.

- La colaboración y ayuda del equipo mediador, en la identificación de su propio BATNA, requiere que se solicite a cada una de las partes que lo desarrollen por separado, para no tener que mostrar a la otra parte la posible debilidad que pueda suponer una escasez de alternativas fuera del posible acuerdo en la mediación en curso.
- De hecho, identificar el BATNA implica identificar la principal fuente de poder de las partes, y ‘destapar’ dicha información a la otra parte, nunca es oportuno en un proceso de mediación – como tampoco lo es en un proceso de negociación directa entre las partes.

Si el equipo mediador considera que alguna de las partes esta realizando una demanda excesiva....

- ✓ *Animarle y ayudarle a explorar su viabilidad, contrastando con la realidad*
- ✓ *El objetivo de contrastar con la realidad no reside en ‘tratar de convencer’, sino en ‘explorar’*
- ✓ *Se trata de que las partes distingan ‘lo que desean’ de ‘lo que es posible’*

3.2.1. Errores comunes en la identificación del BATNA

El BATNA no se refiere a una apreciación general de cada una de las partes, de lo que puedan conseguir fuera del proceso de mediación en curso. Identificar su BATNA significa hacerlo de un modo tan concreto y específico, que dicha alternativa la puedan ejecutar al día siguiente de concluir la mediación en curso.

- Por tanto, el BATNA es una alternativa real y contrastada por cada una de las partes, no una previsión de posibilidades.
- Se encuentra condicionado por la cruda realidad de cada parte y por los factores externos a la disputa en curso.

Entre los errores asociados a la identificación del BATNA, destacan el *desconocimiento* del mismo, así como una *sobrestimación no realista* de dicha alternativa, fuera de la mediación.

- Por lo que se refiere al *desconocimiento del BATNA*, en muchas ocasiones se tiende a aceptar o rechazar una propuesta por la intuición de lo que nos interesa y no nos interesa, pero sin haber realizado una elaboración racional de las alternativas que dicha parte tiene en curso. Para ello, resulta imprescindible que cada parte elabore su BATNA, antes de comenzar la búsqueda de alternativas para el intercambio con la otra parte.

- En cuanto a la *sobrestimación del BATNA*, otro error habitual consiste en sobrevalorarlo y confundirlo con los deseos de las partes. Esta tendencia a considerar que las alternativas que cada parte tiene fuera del proceso de mediación son mejores de lo que realmente son, se da como consecuencia de una falta de planificación y contrastación de la realidad.

- Como hemos destacado, el BATNA se encuentra condicionado por la cruda realidad de la situación de cada parte, y por los factores externos a la disputa, y no por los deseos de las partes.
- Thompson (2001) indica que, efectivamente, las partes generalmente son reacias a reconocer su BATNA y tienden a caer en un optimismo no realista. Es precisamente este optimismo no realista, como se ha indicado con anterioridad, uno de los objetivos de la identificación del BATNA por las partes, evitar la

improvisación y conocer las alternativas reales de las partes. El BATNA debe ser preciso, bien definido y con posibilidades de implementarlo por la parte implicada, nada más concluir la mediación.

- Una vez identificado su BATNA por cada parte, la estrategia reside en tratar de superar el mismo y lograr un acuerdo que sea siempre mejor que dicho BATNA.

BATNA-Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)...

- ✓ *¿Que puedo lograr fuera de este proceso de mediación, si no logramos un acuerdo?*
- ✓ *El BATNA proporciona a cada parte una medida con la que evaluar cualquier propuesta final*

Errores habituales

- *Las partes no conocen su BATNA*
- *Las partes sobreestiman su BATNA*
- *El BATNA debe ser preciso, bien definido, y con posibilidades de implementarlo por la parte implicada, nada más concluir la mediación*

3.3. El Límite o Punto de resistencia

El límite o el punto de resistencia se refiere a lo mínimo que cada parte está dispuesto a aceptar como resultado del proceso de mediación, y viene condicionado por el BATNA. El límite es el punto a partir del cual a la parte implicada le interesa más abandonar el proceso de mediación y recurrir a otras alternativas previamente identificadas.

Como sucede con las definiciones previas, dicho punto de resistencia tampoco viene condicionado por los deseos o las esperanzas del negociador, sino por lo que representa su BATNA. Es decir, la mejor alternativa que se pueda lograr fuera del proceso de mediación, es la que delimita el punto de resistencia en dicho proceso.

- En ocasiones las partes implicadas en la disputa cometen errores al identificar su punto de resistencia, lo que podría llevar a aceptar un resultado que fuese peor que su BATNA.
- Otro error habitual consiste en ponerse un límite superior al límite real o al racionalmente establecido, lo que lleva en ocasiones a plantear posiciones del tipo ‘No estoy dispuesta a aceptar menos de’, cuando dicho límite se encuentra definido por otros factores ajenos al BATNA, resultando, por tanto, totalmente arbitrario.
- Entre estos factores se puede dar, por ejemplo, tomar como referencia el horario de otros compañeros del Departamento para fijar el límite horario en una disputa laboral. Dicha referencia puede resultar útil para fijar el nivel de aspiraciones pero no para fijar el límite. Sólo la mejor alternativa prevista y contrastada, fuera del proceso de mediación en curso, es la que resulta válida para fijar dicho límite.

Una situación que puede llevar también a adoptar un punto de referencia equivocado para fijar el límite, es lo que se conoce como el sesgo cognitivo relacionado con los *puntos de referencia* (Tversky y Kahneman, 1974).

- Este sesgo se refiere a la adopción de puntos de referencia que pueden destacar por diversas razones, como un precio determinado o un salario de una profesión determinada, y llevar a fijar la atención de la parte implicada, tomándolo como referencia para moverse a partir del mismo y fijar, consecuentemente, el punto de resistencia.
- Cuando dicha referencia no tiene una base real, el límite inducido por el mismo resultará totalmente arbitrario. Como indican Bazerman y Neale (1993), es fácil confundir la información accesible con la información objetivamente importante, porque se tiende a recordar la información próxima y especialmente la información que se ha vivido.
- Para evitar la parcialidad de la información sutil, resulta importante contrastar dicho límite con la realidad – mediante el BATNA- y discutirlo con el equipo mediador, quien ayudará a distinguir entre la información emocionalmente familiar y la información pertinente.

Otro aspecto importante a resaltar al fijar el punto de resistencia o límite, se refiere a que el mismo es sólo la última carta a jugar, y no lo que se va a intentar conseguir. El objetivo de la mediación consiste en tratar de lograr un acuerdo lo más próximo posible a las aspiraciones de las partes y lo más alejado posible del punto de resistencia o límite de las partes. De hecho, y de un modo similar a como sucedía con el BATNA, dicho límite nunca debe ser conocido por la otra parte implicada en la disputa en curso.

4. Identificación de la Zona Común

La Zona Común se define como la superposición entre el respectivo límite de las partes en disputa. Generalmente no se da una superposición entre el nivel de aspiraciones de las partes, pero sí tiende a darse entre el punto de resistencia de las mismas. Por tanto, es muy probable que el acuerdo final se encuentre en la zona que va por encima del punto de resistencia de una de las partes y por debajo del punto de resistencia de la otra parte (Raiffa, 1982).

La identificación de la zona común entre las partes en disputa, permite al equipo mediador junto a las partes implicadas buscar opciones que satisfagan los intereses subyacentes de las partes.

Desarrollar dichas alternativas para el acuerdo, implica retomar y aplicar las principales nociones desarrolladas en los dos últimos capítulos: buscar ganancias conjuntas indagando sobre el potencial integrativo de los diversos aspectos en disputa, desarrollar alternativas orientadas a satisfacer los intereses reales y subyacentes de las partes, que estén por encima del BATNA, y que encajen con otros aspectos relevantes del contexto.

5. Resumen

En el presente capítulo se han analizado algunas concepciones básicas de negociación que resultan fundamentales para ejercer el rol de la mediación.

- ✓ Los intereses se refieren a las necesidades reales de las partes, mientras que las posiciones son las demandas que las partes realizan.

- ✓ El rol de la mediación consiste en orientar a las partes a centrarse en los intereses subyacentes a las posiciones mostradas por las partes.
- ✓ El nivel de aspiración se refiere a los objetivos realísticamente optimistas de las partes. Dichos objetivos pueden ser optimistas pero no deben de ser incautos, pues habrán sido elaborados con información relevante del entorno.
- ✓ El límite o punto de resistencia se refiere a lo mínimo que se esta dispuesto a aceptar cada parte. Debe de ser elaborado con información objetivamente importante, y no sólo accesible. Es diferente y considerablemente alejado del objetivo aspirado.
- ✓ La Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN-BATNA) se refiere a la mejor alternativa que se puede lograr fuera de la mediación en curso. Se trata de la mejor medida para contrastar con la realidad las perspectivas de las partes sobre la disputa y las alternativas en curso.
- ✓ La Zona Común se refiere a la superposición entre el respectivo límite de las partes. Es la banda en la que se dará, probablemente, el acuerdo.

Capítulo V: Vías de Resolución de Disputas

Objetivo

- Analizar las tres vías fundamentales de resolución de disputas - intereses, derechos y poder.
- Analizar los procedimientos disponibles para pasar de las posiciones a los intereses de las partes.

Índice

1. Introducción.
2. Intereses, derechos y poder como vías de resolución de disputas.
 - 2.1. Conflictos transaccionales y disputas.
 - 2.2. Vías de resolución de disputas.
 - 2.2.1. Reconciliar intereses.
 - 2.2.2. Determinar quien tiene más derechos.
 - 2.2.3. Determinar quien tiene más poder.
 - 2.3. El marco de la reconciliación de intereses.
3. Beneficios de centrar a las partes en los intereses.
 - 3.1. Efectividad de las tres vías de resolución de disputas.
4. Resumen.

1. Introducción

Como venimos analizando en los capítulos anteriores, el recurso a la mediación es el paso lógico si las partes no han logrado llegar a un acuerdo o alternativa de colaboración ante una disputa. En dicho proceso, el equipo mediador adopta una perspectiva de favorecer soluciones creativas y de ‘toma y daca’ adaptadas a las necesidades e intereses de las partes, y cuyo objetivo final es la mejora de las relaciones, y el apoderamiento (empowerment) de las partes para que sean capaces de resolver por sí mismas, en el futuro, sus propias disputas.

Además de la negociación directa, la mediación es la alternativa que presenta más posibilidades de centrarse en los intereses de las partes, en vez de centrarse en el poder o el derecho, para resolver una disputa (Fisher, Ury y Patton, 1998).

2. Intereses, derechos y poder como vías de resolución de disputas

2.1. Conflictos transaccionales y disputas

El conflicto es la percepción de oposición de intereses que implica escasez de recursos, metas o procedimientos (Carnevale y Pruitt, 1992). La diferencia entre un conflicto transaccional y una disputa reside en que las transacciones son puros conflictos de intereses, mientras que las disputas se caracterizan por implicar, además, malentendidos entre las partes, por lo que resultan más difíciles de gestionar y pueden desencadenar conflictos intratables.

Tanto en las transacciones como en las disputas se percibe incompatibilidad en la consecución de las metas. La diferencia estriba en que en las disputas se ha originado ya un bloqueo en la consecución de dichas metas. La disputa surge cuando una de las partes realiza una petición y la otra parte la rechaza (Brett, 2001; Butts et al. 2005).

- *Transacciones:* Algunos conflictos se caracterizan por ser transacciones entre recursos que controlan las partes. Por ejemplo, entre una vendedora y un comprador, las partes se intercambian un producto o un servicio a cambio de una cantidad económica, y la negociación consiste en establecer las condiciones del intercambio, es decir, la cantidad de dinero a cambio de una cantidad de producto o servicio. Esta situación se denomina *conflicto transaccional*.
- *Disputas:* Otros conflictos se caracterizan porque una de las partes realiza una petición que no es aceptada por la otra parte, y se produce un conflicto entre ellas. Por ejemplo, entre dos socios en un negocio que comparten el despacho, y uno de ellos le pide al otro que se ausente durante una mañana porque desea realizar una entrevista en privado, y la otra parte rechaza la petición y se niega a abandonar el despacho. Esto se conoce como una situación de *disputa*, y lo más sobresaliente de estas situaciones es que se trata de malentendidos. Así, el socio que le pide el despacho sólo pensaba en atender mejor a un cliente que sabe que esta pasando por una situación personal difícil, mientras que la otra parte interpreta que su compañero trata de aprovecharse resaltando la relevancia de sus visitas, para terminar quedándose con el despacho.

La diferencia esencial entre una transacción y una disputa reside, en primer lugar, en que en una disputa se encuentran más implicadas las emociones de las partes, de modo que a los aspectos en disputa se añaden las emociones de las partes. En las disputas las partes se encuentran dolidas, molestas, humilladas, enfadadas, etc., y esta

situación añade una tensión adicional, relevante tanto para la negociación directa como para la mediación, que es preciso atender antes de entrar a tratar los aspectos en disputa (Ury, Brett y Goldberg, 1993).

Una segunda diferencia se refiere al BATNA de las partes, entendido como la mejor alternativa que tiene cada parte, fuera de la negociación en curso. En las transacciones, el BATNA se encuentra fuera de la mesa de negociación, por lo que si las partes no logran llegar a un acuerdo, pueden recurrir a su mejor alternativa fuera de este contexto de negociación. Sin embargo, en las disputas, las partes se encuentran encadenadas por el respectivo BATNA de la otra parte. Es decir, el BATNA de una de las partes implica a la otra y viceversa. Un ejemplo clásico de disputa es el de los conflictos de pareja, el de una comunidad de vecinos, o un convenio colectivo, en el que cualquier alternativa a un acuerdo negociado afecta a la otra parte de la disputa. Las disputas que no logran llegar a un acuerdo negociado, terminan generalmente dirimiéndose en los tribunales o mediante la intervención de una tercera parte.

- En el ejemplo anterior sobre la disputa del despacho compartido, el BATNA de la persona a la que se le solicita ausentarse, consiste en tomarse un día libre, y ello afecta a su compañero que tendría que ocuparse de las tareas pendientes durante dicha mañana. Y el BATNA de la persona que lo solicita, consistiría en realizar la entrevista en otro lugar, lo que también afectaría a su compañero que tendría que ocuparse de sus tareas.

Para ilustrar una situación de disputa, mostramos a continuación un ejemplo sobre ‘los guantes de las limpiadoras de limpieza’, y que nos ayudará a identificar los principales aspectos implicados en una disputa y las alternativas para abordar dicha situación.

El caso de los guantes de las limpiadoras

Primera Parte

El episodio comienza una mañana cuando los guantes desechables de latex se agotaron en el cuarto de material de limpieza. María, limpiadora de un hotel de 80 habitaciones, acude a la jefa de limpieza y le informa que no quedan guantes. La jefa le contesta que ya lo sabe, y le dice a María que vuelva a trabajar. María le responde que no le gusta la idea de limpiar los cuartos de baños y los contenedores de basura sin guantes. La jefa repite que vuelva a su puesto de trabajo. Al día siguiente, María se encuentra de nuevo con que todavía no han sido repuestos los guantes. María vuelve a decírselo a la jefa, y le añade que cuando realizó el curso para limpiadoras en la escuela de hostelería, los profesores insistieron en la importancia de llevar guantes para protegerse, y se les informó sobre la relevancia de la prevención de riesgos laborales. La jefa le contesta con poca paciencia que ya se ha hecho el pedido de guantes, y le dice a María que vuelva a su puesto de trabajo. El tercer día María vuelve al trabajo y se encuentra con que tampoco hay guantes en el cuarto de limpieza. Ya enfadada por esta situación, va a hablar con la jefa, y le recrimina que el hotel no está cumpliendo con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y añade que es la responsabilidad del hotel disponer del material necesario para que las limpiadoras hagan su trabajo sin riesgos. La jefa se irrita y le contesta que si tanto le molesta trabajar sin guantes que vaya y que se los compre. María se enfada aún más y le responde que si a alguien le toca ir a comprar los guantes es a la jefa, y no a ella. La jefa le contesta que es culpa de

las limpiadoras la falta de guantes, porque los desperdician, y le recuerda que el contrato laboral es explícito en el sentido de que las limpiadoras se comprometen a usar los suministros de limpieza de manera responsable y no malgastarlos. Termina por gritarle a María que vuelva a su puesto de trabajo. "¡Ahora lo veremos!" dice María, y va en busca de las otras señoras de la plantilla de limpieza. Convince a algunas compañeras para abandonar el trabajo y, con el apoyo del sindicato, el resto le sigue, y deciden no entrar a trabajar hasta que el hotel le pida perdón a María, resuelvan el problema de los guantes, y se comprometan a dialogar sobre la seguridad en el trabajo.

La situación se resuelve cuando el director del hotel interviene y acuerda con las limpiadoras comprar un número de cajas de guantes de forma provisional, y nombrar una comisión para estudiar mejoras en las condiciones de trabajo de las limpiadoras del hotel. Si la jefa de las limpiadoras hubiese atendido a María, manifestándole que entendía su preocupación y que le extrañaba que no hubiese llegado el pedido de los guantes, sin entrar en discusión y echarse mutuamente las culpas, y le hubiese prometido tratar de resolver el problema para esos días de manera provisional, se habrían evitado una huelga.

La cuestión en la resolución de esta disputa reside en analizar si hizo bien la jefa de limpieza y si es así, por qué. Si tratamos de analizar en profundidad este problema nos encontramos con que es fácil entender el planteamiento de María e identificarse con su situación. Sin embargo, si nos

preguntamos qué es lo que necesitaba exactamente María para trabajar esos días, la respuesta es que necesitaba unos guantes para protegerse. Y la empresa necesitaba que las limpiadoras trabajasen. Estos serían los intereses de las partes. ¿El planteamiento de María consistió en solicitar a su jefa que le consiguiese unos guantes como fuese para esos días, mientras llegaba el pedido? No, en su lugar derivó el conflicto hacia la responsabilidad de la empresa de cumplir con la ley de prevención de riesgos laborales. María recurrió al derecho, y la jefa respondió, también desde el derecho, lo que provocó que María recurriese al poder, para resolver su situación. La cuestión reside en preguntarnos cómo se escaló esta disputa - de intereses a derechos, y de derechos a poder -, y por qué, en lugar de centrarse en los intereses, la limpiadora recurre al derecho. La respuesta reside en que María estaba enfadada y molesta por la situación, y que esas emociones le impidieron actuar con racionalidad.

La primera implicación para las intervenciones de mediación consiste en conocer el modo en que las emociones afectan al comportamiento de las partes, y la necesidad de atender dichas emociones negativas, antes incluso de entrar a buscar alternativas u opciones para resolver la situación. Una intervención de la jefa de limpieza manifestando que entendía el malestar de María, probablemente habría calmado a María. Posteriormente, y en un clima más distendido, ambas podrían haber abordado la cuestión de cómo resolver la situación buscando opciones racionales que se adaptasen a los intereses de ambas partes. Por tanto, encontramos que la disputa se escala, inicialmente,

porque la jefa responde automáticamente a la posición adoptada por María – fundamentada en el derecho que le otorga la ley de prevención de riesgos laborales -y contesta desde el derecho, en lugar de tratar de gestionar su enfado y centrarse en los intereses.

En la medida en la que al producirse un enfrentamiento se implican las emociones de las partes en disputa, tienden a bloquearse los canales de comunicación. Como indicábamos anteriormente, cuando uno se siente enfadado, molesto, dolido, humillado... es difícil hablar y entenderse, se es muy poco receptivo a los mensajes que llegan del adversario, por lo que la mediación de una tercera parte puede resultar de ayuda para desbloquear dichas situaciones. De hecho, el rol de abrir canales de comunicación entre las partes, con el objetivo de conocer los intereses y necesidades subyacentes, es una de las tareas más destacadas en el proceso de mediación

En la medida en la que al producirse un enfrentamiento se implican las emociones de las partes en disputa, tienden a bloquearse los canales de comunicación. Como indicábamos anteriormente, cuando uno se siente enfadado, molesto, dolido, humillado... es difícil hablar y entenderse, se es muy poco receptivo a los mensajes que llegan del adversario, por lo que la mediación de una tercera parte puede resultar de ayuda para desbloquear dichas situaciones.

2.2. *Vías de resolución de disputas*

¿Cómo llevar a las partes a centrarse en los intereses? y ¿En qué medida los intereses resultan una vía más eficaz que el derecho o el poder para resolver disputas?

Para responder a las cuestiones anteriores, resulta de ayuda recordar que una disputa comienza cuando una persona (un grupo o una organización) realiza una demanda a la otra parte y es rechazada por ésta. La demanda puede surgir de la percepción de una injusticia o de una necesidad. Cuando la limpiadora se quejó a su jefa porque no disponía de unos guantes de limpieza, ella estaba realizando una demanda y el hotel podía haberse responsabilizado de la situación y proveerle inmediatamente de unos guantes y remediar su percepción de injusticia. La limpiadora recurrió al derecho por la tardanza en la solución de su problema, y esto desencadenó el conflicto.

En un conflicto, las personas tienen ciertos *intereses*, existen algunos *estándares o derechos* que guían a las partes hacia un resultado, y además se da cierta *relación de poder* entre las partes implicadas. Intereses, derecho y poder son tres elementos básicos en toda disputa.

Las tres vías clásicas, propuestas por Ury y colaboradores (1993) para resolver disputas, consisten en:

- 1) Reconciliar intereses de las partes;
- 2) Determinar quién tiene más derecho; y
- 3) Determinar quién es más poderoso.

En general, reconciliar intereses resulta menos costoso y lleva a resultados más satisfactorios que determinar quién tiene más derecho que, a su vez, tiene menos costos y satisface más, que determinar quién es más poderoso. Por lo tanto, el objetivo de la

mediación reside en llevar a las partes desde posiciones de derecho o de poder, a centrarse en los intereses.

El caso de los guantes de las limpiadoras....

Segunda Parte

Si volvemos a la situación de María y los guantes de las limpiadoras, observamos que María insistió en su demanda de que el hotel debería haber hecho algo para evitar la situación - "El hotel no está cumpliendo con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales... es la responsabilidad del hotel tener a mano el material que necesitamos para trabajar bien de forma segura!" Cuando la jefa respondió haciendo referencia al contrato laboral, continuó en la dirección de María, enfocando el problema hacia "quien tiene el derecho." María, frustrada en su intención de conseguir lo que ella veía como justo, provocó una huelga - es decir, cambió el enfoque hacia el poder -, "¡Ahora lo veremos!" En otras palabras, demostró al hotel el poder que tenían ella y sus compañeras limpiadoras, ya que el hotel dependía de ellas para prestar un buen servicio a los clientes.

El director del hotel, que trataba de dirimir la disputa, procuró trasladar el problema hacia los intereses de las partes. María estaba interesada en proteger su salud y en trabajar cómodamente, y el hotel estaba interesado en el trabajo de María. Aunque resultaron comprometidos los derechos (por una parte, era una cuestión de justicia aplicar la ley de prevención de riesgos laborales, y por otra parte, las limpiadoras debían velar por el mantenimiento

de los utensilios de limpieza) y el poder (María tenía el poder de causar una huelga), el director enfatizó los intereses de cada parte.

La síntesis que presentamos a continuación, la recogemos del primer capítulo de la obra de Ury y colaboradores (1993), y para ampliar la concepción de las vías de resolver disputas, sugerimos consultar la obra de estos autores.

2.2.1. Reconciliar intereses

Los intereses son necesidades, deseos, afectos, y/o miedos por las cosas que a uno le preocupan. Son los aspectos intangibles de lo que las personas dicen que quieren.

- Por ejemplo, en el caso de dos socios directores de una empresa sobre si gastar o no el dinero en un nuevo coche, el interés fundamental de uno de ellos podría no ser el coche en sí, sino impresionar a sus clientes; a su vez, el interés del otro podría ser únicamente solucionar sus necesidades de transporte.

Reconciliar intereses no es sencillo, pues implica indagar en las preocupaciones latentes de las partes y buscar soluciones creativas. Se pueden reconciliar intereses mediante la negociación - la comunicación entre dos partes destinada a conseguir el acuerdo -, o mediante la mediación - en la cual una tercera parte ayuda a las partes en disputa a alcanzar un acuerdo.

2.2.2. Determinar quién tiene más derechos

Otra vía de resolución de conflictos reside en apoyarse en algún estándar independiente de reconocida legitimidad que determine quién tiene razón. Para estos estándares empleamos el término derechos.

- Algunos derechos son formalizados en leyes o contratos.
- Otros derechos son aceptados socialmente como estándares de conducta, por ejemplo, la reciprocidad, la preferencia, la igualdad, la antigüedad o la mayoría de edad.
- En el conflicto de los guantes de limpieza, por ejemplo, la limpiadora requería unos guantes de latex de un modo inmediato, porque no consideraba justo que tuviese que seguir trabajando sin los guantes, mientras llegase el pedido del hotel. Se centraba en la justicia como fuente de derecho.

Los derechos raramente aparecen claros en un principio. Alcanzar acuerdos basados en derechos puede ser, a menudo, excesivamente difícil y, frecuentemente, las partes acuden a una tercera parte, a un juez, para determinar quién tiene la razón.

- El procedimiento típico de derecho es el judicial, en el cual, las personas enfrentadas presentan evidencias y argumentos para que una tercera parte, imparcial, tome la decisión.

2.2.3. Determinar quién es más poderoso



Una tercera vía para resolver los conflictos está basada en el poder. Analizaremos brevemente la conceptualización del poder y la dependencia mutua entre las partes, como base de dicho poder. Definimos el poder como la habilidad para

conseguir que alguien haga algo o deje de hacer algo que no lo haría de otro modo (Dahl, 1957).

- Ejercer poder implica imponer costes a la otra parte o amenazar con hacerlo.
- Por ejemplo, en la huelga del caso de los guantes de la limpiadora, el personal de limpieza ejerció poder, imponiendo grandes costos al hotel.

En la negociación directa y en la mediación, el poder de las partes esta en función de la *dependencia* de los recursos que la otra parte controla.

- En las relaciones de dependencia, como entre un trabajador y una compañía, o las que existen en una organización o en una familia, preguntar quién es más poderoso es analizar quién es menos dependiente del otro.
- Si una compañía necesitara el trabajo de los empleados más que los empleados necesitaran la remuneración u otro recurso de la compañía, la compañía sería más dependiente y, por tanto, tendría menos poder.

El grado de dependencia de las partes, esta en función de las *alternativas disponibles* para satisfacer sus necesidades, fuera de la presente relación.

Cuando una de las partes tiene buenas alternativas fuera de la negociación, menos dependerá de la otra parte, y menos poder tendrá aquella parte sobre esta.

A su vez, resulta relevante considerar que el poder de las partes no reside en el control de los recursos, sino en la *necesidad* que la otra parte tenga de los recursos que dicha parte controle.

- Así por ejemplo, una parte puede tener mucho poder sobre una parte, y menos o ningún poder sobre otra parte, porque la primera se encuentra muy necesitada de los recursos que esa parte controla, mientras que la otra parte no necesita tanto dichos recursos – bien porque los puede conseguir por otra vía alternativa, bien

porque simplemente no los necesita – por lo que su dependencia es menor o nula.

- Las alternativas para conseguir los recursos que una parte necesita, son la principal fuente de poder en la negociación directa y en la mediación.
- Si las alternativas fuera de la negociación/mediación en curso – es decir, el BATNA- son relevantes, menor será la dependencia de la otra parte, y consecuentemente menor el poder de dicha parte en el proceso en curso.

El Poder en la mediación...

- ✓ *El poder de una de las partes esta en función de la dependencia de la otra parte en los recursos que ésta controla*
- ✓ *Dicha dependencia será menor, cuanto mejores alternativas tenga fuera de la negociación/mediación en curso*
- ✓ *El BATNA respectivo de las partes es la fuente de poder más importante para dichas partes, fuera de la mediación*

2.3. El marco de la reconciliación de intereses

La reconciliación de intereses se da dentro del contexto de los derechos y el poder de las partes.

- Así, el resultado probable de una disputa, en el caso de que fuese llevado a los tribunales o a una huelga, por ejemplo, ayuda a definir los límites de una mediación, en cuyo margen o zona común se hallara la solución a la disputa.
- A su vez, la determinación de los derechos de las partes, se da en el contexto del poder. Una parte, por ejemplo, puede ganar un juicio en los tribunales, pero a menos que la decisión judicial fuerce el acuerdo, el conflicto continuará.

Intereses versus Posiciones

- ✓ *Intereses: Necesidades subyacentes de las partes*
- ✓ *Posiciones (Derechos/ Poder): Demandas de las partes ante aspectos concretos de la disputa*
- ✓ *La mediación exitosa requiere mover a las partes desde sus posiciones de negociación, centradas en los derechos o el poder, hacia la discusión de los intereses y necesidades subyacentes*

3. Beneficios de centrar a las partes en los intereses

El caso de los guantes de las limpiadoras....

Tercera Parte

Cuando el director del hotel intervino en la disputa de los guantes, manifestó su preferencia por un procedimiento concreto. Trasladándolo al lenguaje técnico que estamos utilizando, pronosticó que era mejor tratar de reconciliar intereses, que centrarse en los derechos o en quien tiene más poder. Pero, ¿que significa

mejor? Y, ¿en qué sentido era mejor centrar la atención en los intereses? A ello nos referimos como efectividad de las tres vías de resolución de disputas.

3.1. Efectividad de las tres vías de resolución de disputas

Los criterios de efectividad propuestos por Ury y colaboradores (1993) para analizar las tres vías de resolución de disputas, son las siguientes:

- a) Cuáles son los costos de la resolución para las partes – tiempo y energía invertidos en el proceso;
- b) La satisfacción de las partes con los resultados;
- c) Cuáles son los efectos sobre la relación entre las partes en el futuro; y
- d)Cuál es la posibilidad de reincidencia del conflicto.

Considerando estos criterios de efectividad, resulta más ventajoso tratar de resolver las disputas centrándose en los intereses. Descartados los intereses - porque dicha aproximación no ha logrado dirimir la disputa -, es preferible tratar de recurrir a los derechos, porque engancha menos los aspectos emocionales, y el costo del intercambio es menor que con el empleo del poder.

Sin embargo, en ocasiones resulta necesario recurrir al poder, como en el caso de que la otra parte no acceda, en principio, a considerar ninguna opción para salir de la disputa.

- Las partes generalmente tienden a recurrir al poder para resolver sus disputas. La tentación del empleo del poder es muy elevada, por lo que sólo en ocasiones, las partes tienden a recurrir al derecho, y muy excepcionalmente, las partes tienden a recurrir a los intereses.

- Por ello, la reconciliación de intereses, considerada dentro del contexto de los derechos y el poder de las partes, es la vía racionalmente más eficaz de resolución de conflictos, y llevar a las partes a reconciliar sus intereses, un rol clave de la mediación eficaz.

La satisfacción de las partes con el proceso de mediación depende...

- ✓ *De la medida en que el resultado colme los intereses del planteamiento inicial de la demanda*
- ✓ *De la equidad de la resolución acordada*
- ✓ *De la equidad del procedimiento que se ha seguido*
 - *Oportunidades que han tenido de expresarse*
 - *Control para aceptar o rechazar la propuesta final*
 - *Participación en la definición de la propuesta*
 - *Seguridad de que la tercera parte ha actuado con imparcialidad*

4. Resumen

El rol de gestionar las emociones...

- ✓ *Cuando las partes se enfrentan a emociones negativas, ligadas a las relaciones en el pasado – y se encuentran enfadadas,*

molestas, dolidas, humilladas o irritadas –, no pueden analizar racionalmente la situación que les afecta, y los temores y emociones del pasado, les impiden centrarse en el presente y buscar alternativas para el futuro. El rol de la mediación consiste en ayudar a las partes a neutralizar dichas emociones.

- ✓ *La mediación permite promover un encuentro donde las partes tienen la oportunidad de expresar los acontecimientos que han vivido y las emociones que les han acompañado.*
- ✓ *Reducir la intensidad de las emociones, permite al equipo mediador orientar a las partes a centrarse en el futuro, ayudándoles a definir claramente sus problemas, a comprender los intereses de cada parte, y a generar opciones para solucionar la disputa.*

En el presente capítulo se han analizado las vías fundamentales para resolver las disputas: centrarse en los intereses; determinar quien tiene más derecho; o bien determinar quien tiene más poder.

✓ Los intereses se definen como las necesidades básicas, las preocupaciones, y los deseos verdaderos de las partes, y se refieren a la razón subyacente a la posición que las partes declaran o demandan ante una disputa.

✓ El derecho se refiere a las leyes, normas o pautas independientes a la disputa y de reconocida legitimidad, que determinan quién tiene razón. Algunos derechos son formalizados en leyes o contratos, pero otros son socialmente aceptados como pautas de

conducta como, por ejemplo, los precedentes existentes sobre el tema, la igualdad entre las partes en el acuerdo o la mayoría de edad.

- ✓ El poder es la habilidad de hacer que la otra parte haga algo que de lo contrario no haría.
- ✓ Resulta más eficaz resolver las disputas centrándose en los intereses, en lugar de hacerlo recurriendo al poder o a los derechos.
- ✓ La mediación – junto a la negociación directa - es el procedimiento que permite centrarse en los intereses de las partes, en vez de centrarse en el poder o el derecho, para resolver un problema.
- ✓ Cuando las disputas se resuelven atendiendo a los intereses de las partes, se consigue: a) reducir los costos - especialmente en términos de tiempo y energía invertida en dicha disputa -, b) las partes en conflicto están más satisfechas con los resultados, c) se preservan las relaciones entre ellas – cuando se ha recurrido al poder o a los derechos, a veces las partes son incapaces de volver a trabajar juntas-, y d) se dan menos posibilidades de reincidencia del conflicto –cuando no se resuelven los intereses subyacentes a las peticiones y posiciones de las partes, generalmente el conflicto tiende a aflorar.
- ✓ En este capítulo también se ha destacado la necesidad de gestionar adecuadamente las emociones, ya que cuando las partes se enfrentan a emociones negativas, ligadas a las relaciones en el pasado – y se encuentran enfadadas, molestas, dolidas, humilladas o irritadas –, no pueden analizar racionalmente la situación que les afecta, y los temores y emociones del pasado, les impiden centrarse en el presente y buscar alternativas para el futuro. El rol de la mediación consiste en ayudar a las partes a neutralizar dichas emociones.

Segunda Parte: Preparándonos para mediar

Capítulo VI. Modelo de Referencia Desarrollado en el SERCLA

Objetivos

- Desarrollar una visión integral del Modelo de Referencia desarrollado en el SERCLA.
- Conocer cada una de las fases del Modelo así como las actividades que se desarrollan en la misma.
- Conocer los aspectos centrales del Modelo.
- Valorar la cooperación entre los miembros del equipo como clave para el funcionamiento del modelo.

Índice

- 1. Introducción.
- 2. Fases del Modelo de Referencia del SERCLA.
- Fase 1: Preparación de la dinámica del equipo mediador. Reunión previa del equipo de mediadores.
- Fase 2: PRIMERA PARTE: Presentación de la comisión y del proceso. Reunión conjunta del equipo de mediadores con las partes.
- Fase 2: SEGUNDA PARTE: Recogida de información y exploración del problema.
- Fase 3: Comunicación entre los miembros del equipo mediador para determinar las siguientes actuaciones. Resumir la información compartida y establecer el temario.

- Fase 4: Generación de opciones sin compromiso, siempre en presencia de todos los miembros del equipo mediador.
- Fase 5: Valoración de las opciones.
- Fase 6: Discutir y seleccionar entre opciones y alternativas generadas. Desbloquear posiciones si es necesario.
- Fase 7: En caso de estancamiento, propuestas del equipo mediador.
- Fase 8: Cierre y clausura de la mediación.
- 3. Aspectos destacables de la Mediación en el SERCLA.
- 4. Resumen.

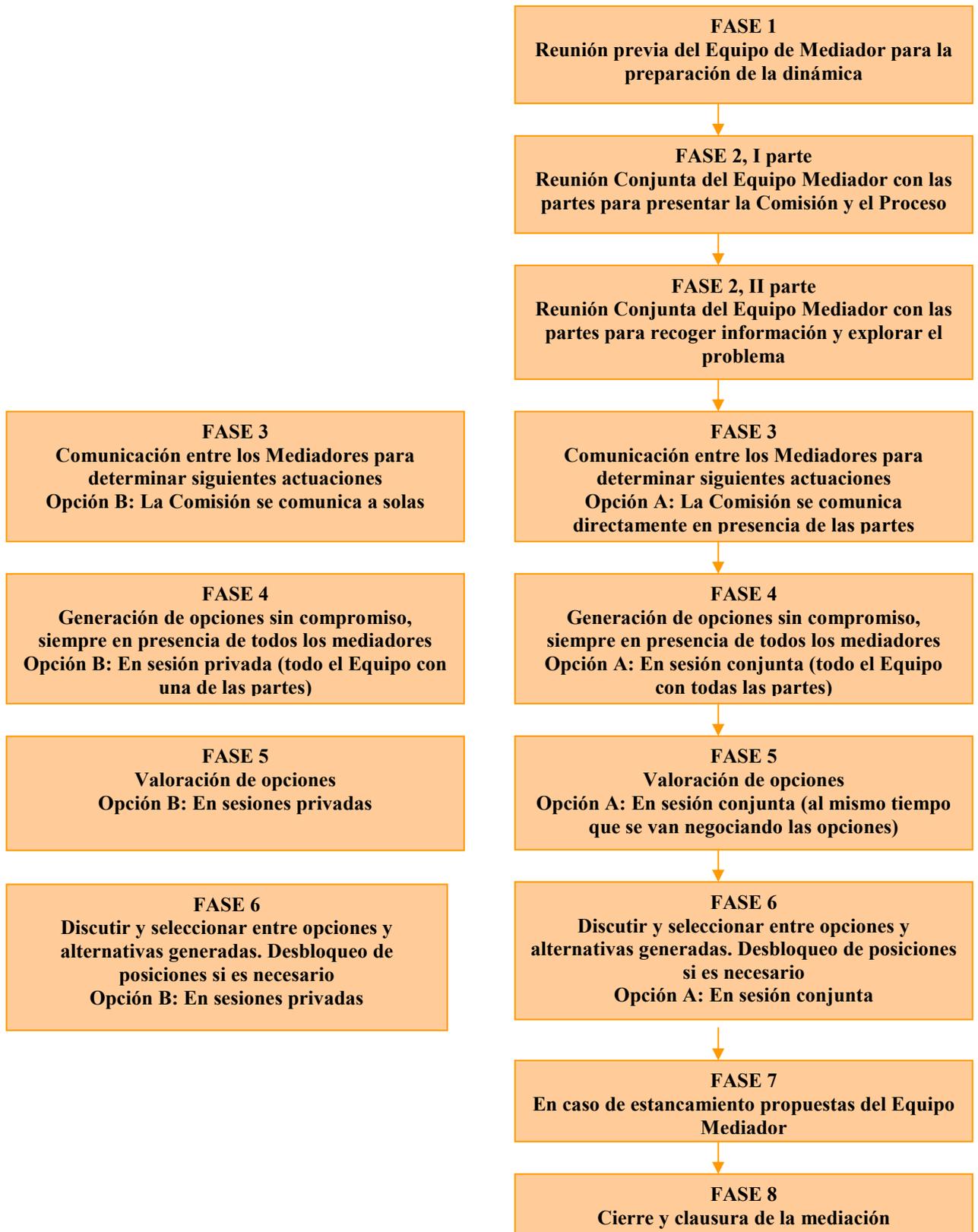
1. Introducción

En el presente capítulo se describe un modelo de referencia para la mediación de Conflictos, desarrollados por el Consejo Andaluz de Relaciones Laborales de la Junta de Andalucía, como parte de su plan de desarrollo del Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales de Andalucía (SERCLA). El rol de la mediación en dicho programa lo asume una comisión constituida por cuatro personas, de las que dos proceden de la parte sindical y otras dos de la parte empresarial, y se conforma como un órgano colegiado, de carácter bipartito, de resolución de disputas.

A pesar de contar con el modelo de referencia, uno de los aspectos que caracterizan al proceso de mediación del SERCLA es su flexibilidad; el equipo mediador tiene autonomía en sus intervenciones y tienden a desarrollar las mismas en función de las características de la disputa en curso.

Se presenta a continuación el Modelo de Referencia para la Mediación de Conflictos Laborales según las Prácticas Óptimas del SERCLA, comenzando por el esquema general del modelo, y describiendo a continuación los aspectos centrales de cada una de las fases (para una descripción más detallada, ver Butts, Munduate, Barón y Medina, 2005).

Modelo de referencia de Mediación del SERCLA



2. Fases del Modelo de Referencia del SERCLA

Fase 1: Preparación de la dinámica del equipo mediador. Reunión previa del equipo de mediadores.



La primera fase del proceso se orienta a que los miembros del equipo mediador se preparen para trabajar en equipo. El objetivo de esta reunión previa consiste en programar el proceso y el primer encuentro entre las partes.

Esta reunión también da oportunidad para que los mediadores se apoyen para seguir desarrollando sus habilidades. Para realizar este trabajo de preparación, el equipo se reúne con cierta antelación a la celebración de la sesión. La coordinación entre los miembros del equipo mediador resulta importante para trabajar de manera colaborativa. El equipo necesita conocer las preferencias de cada miembro en sus intervenciones, dividirse las tareas y decidir cómo llevar el proceso. En la reunión deciden cómo se presentarán, en qué fases y con qué estilo podría intervenir cada miembro, qué frases van a procurar emplear o evitar, y otros aspectos relacionados tanto con el contenido como con el lugar del encuentro.

El equipo realiza también una breve exposición del caso con el objetivo de gestionar, durante el proceso, posibles dinámicas negativas entre las partes.

También abordarán el tema de la imparcialidad en la mediación, tanto el modo de mantener la imparcialidad, como la apariencia de imparcialidad. El equipo mediador se debe preparar para transmitir a las partes que no representan a una u otra parte, sino que trabajan conjuntamente para proteger los intereses de todas las partes.

La reunión previa antes del encuentro con las partes se orienta a prepararse para mediar en equipo

Fase 2: PRIMERA PARTE: Presentación de la comisión y del proceso.

Reunión conjunta del equipo de mediadores con las partes.



El objetivo de esta fase preliminar consiste en explicar el proceso de la mediación, describir la función del equipo mediador, destacar las responsabilidades de las partes, y contestar a las posibles preguntas y dudas de las partes.

Las partes y los mediadores se presentan, y el equipo mediador se asegura de que los integrantes en la reunión tienen la autoridad necesaria para negociar y firmar un acuerdo.

La finalidad del equipo mediador es establecer una relación positiva con las partes, crear confianza en el proceso y en el equipo, y asegurarse de que el ambiente resulta cómodo y no amenazante para ninguna de las partes.

La introducción a la mediación realizada por el equipo establece el tono para el trabajo entre las partes y el equipo mediador. En esta fase se introduce la mediación a las partes, y el equipo mediador realiza sus intervenciones con el propósito de animar a las partes sobre la utilidad de usar la mediación para resolver su disputa. Las intervenciones no presionan a las partes, sino que las animan creando confianza en el proceso y en el equipo mediador.

*Presentar el proceso de mediación y generar confianza en el mismo
Acordar algunas normas básicas de comunicación y de conducta*

entre las partes

Fase 2: SEGUNDA PARTE: Recogida de información y exploración del problema.



En esta fase, el equipo mediador empieza a recoger información de las partes sobre la situación. No se trata en este momento de centrarse en alternativas para la resolución del conflicto. El objetivo de este período es el de reunir la información básica para orientar las siguientes etapas al análisis de las posibles alternativas.

Para ello, el equipo mediador invita a las partes a empezar a contar cómo experimentan el conflicto usando preguntas abiertas. Normalmente, una parte empieza a contar la situación y después la otra cuenta su versión.

El equipo mediador va realizando resúmenes acerca de las exposiciones de las partes, y hace preguntas y aclaraciones que permitan identificar los temas más relevantes.

Se atiende no sólo el contenido sino también los sentimientos de las partes, reformulando frases negativas, para flexibilizar posiciones rígidas, y para centrar el diálogo.

Explorar inicialmente el conflicto con las partes para identificar los aspectos fundamentales

Fase 3: Comunicación entre los miembros del equipo mediador para determinar las siguientes actuaciones. Resumir la información compartida y establecer el temario.



Opción a: El equipo mediador se comunica directamente en presencia de las partes.

Opción b: El equipo se comunica a solas.

Esta fase sirve para concretar la información reunida por el equipo mediador en la fase anterior y, en función de la misma, organizar cómo continuar con la sesión.

El equipo mediador centra los temas que identificó anteriormente y hace un resumen global de la situación. Las partes pueden colaborar en establecer el temario, o por el contrario el equipo mediador puede optar por hacerlo a solas, y posteriormente presentarlo a las partes.

Es importante que las partes participen en el proceso para que se sientan protagonistas del mismo. El hecho de que el equipo mediador se reúna sin la presencia de las partes puede presentar ventajas e inconvenientes:

- Por un lado, puede resultar útil para hablar sobre problemas y estrategias, y para descansar de la presión de atender las interacciones verbales y no verbales de los negociadores.
- Por otro lado, las partes pueden hacer elucubraciones sobre lo que estarán hablando. Puede generar desconfianza al imaginarse que hay secretos y quizás datos que ellos desconocen. Puede quitar protagonismo a las partes haciéndoles pensar que dado que el equipo mediador tiene todas las claves, es el equipo mediador el que debe de aportar una solución.

Si el equipo mediador considera oportuno, en esta fase, reunirse sin la presencia de las partes, debería explicarles que es algo ‘normal’ y necesario en el proceso.

Establecer el temario y las siguientes actuaciones en función de la información recabada hasta al momento

Fase 4: Generación de opciones sin compromiso, siempre en presencia de todos los miembros del equipo mediador.



Opción a: En sesión conjunta (todos los mediadores con todas las partes)

Opción b: En sesión privada (todos los mediadores con una de las partes)

En esta fase se trata de generar opciones, con la mayor flexibilidad y sin compromiso con las mismas.

Se pretende cambiar de las posiciones de las partes a los intereses y aumentar las alternativas que éstas puedan considerar para solucionar el problema.

Se trata de generar el mayor número posible de alternativas sin entrar aquí en la evaluación profunda de las mismas. Hay que propiciar el diálogo y estimular la creatividad para encontrar posibles alternativas para satisfacer los intereses de las partes.

Para crear un clima de colaboración, puede resultar más eficaz que las partes generen las alternativas en una sesión conjunta.

Si el equipo mediador elige separar a las partes, es importante que no se dividan también los miembros del equipo mediador, ya que puede destruir la imagen del equipo mediador.

Generar el mayor número posible de alternativas para intentar satisfacer los intereses de las partes, sin compromiso de las mismas en este momento

Fase 5: Valoración de las opciones.



Opción a: *En sesión conjunta (se realiza al mismo tiempo que se van negociando las opciones).*

Opción b: *En sesiones privadas.*

Esta fase se orienta a la evaluación de las posibles alternativas propuestas en la fase anterior. A veces la lista de propuestas no contiene la solución ideal, pero puede darle a las partes ideas para construir otra alternativa que les sea útil para llegar al acuerdo.

El procedimiento no consiste en que el equipo mediador señale la lista y pida que se evalúe cada alternativa por separado, sino en ver si alguna de las alternativas de la misma podría satisfacer los intereses de todas las partes implicadas, o si se les ocurre modificar algún aspecto de alguna de ellas para lograr dicho objetivo. Las opciones que parecen viables se contrastarán con la realidad, y se valorarán sus posibles consecuencias.

Valorar si alguna de las alternativas existentes hasta el momento puede satisfacer los intereses de las partes

Fase 6: Discutir y seleccionar entre opciones y alternativas generadas.

Desbloquear posiciones si es necesario.



Opción a: En sesión conjunta.

Opción b: En sesiones privadas.

La mayor parte de la negociación se produce en esta fase de la mediación. Se trata de especificar propuestas concretas para solucionar el conflicto.

Se desarrolla también mayor información sobre cómo están viviendo ambas partes la situación y una mejor comprensión de los intereses de ambas partes. El equipo mediador ayuda a las partes a definir una solución adecuada a su situación, reformulando, si fuese necesario, las declaraciones que contengan posiciones en forma de propuestas creativas.

Si la negociación se estanca el equipo debe intentar salir del impasse y desbloquear posiciones. Para ello puede:

- repasar las concesiones que ha realizado cada parte.
- repasar los pre-acuerdos y el progreso que han logrado hasta el momento.
- proceder a la discusión sobre otro tema de la negociación.
- invitar a alguien con información que pueda ofrecer una nueva perspectiva.
- formular un período de prueba.
- examinar las alternativas con cada parte, considerando los costes, el tiempo invertido, y el riesgo de no llegar a un acuerdo.

Seleccionar y precisar las alternativas. Desbloquear posiciones

Fase 7: En caso de estancamiento, propuestas del equipo mediador.



Como último recurso, el equipo mediador puede ofrecer algunas sugerencias para romper el impasse.

Independientemente de quien realice la intervención concreta, las partes deben percibir que las sugerencias las ofrece el equipo en su totalidad.

El equipo mediador debe ser cuidadoso para que ninguna de las partes piense que están de parte de la otra. Para evitarlo, y si es posible, el equipo mediador puede ofrecer varias alternativas, de modo que sean las partes las que opten por su propia alternativa de acuerdo.

También es posible que las partes se pongan de acuerdo en los temas que les resulten más fáciles, y que el equipo mediador sólo realice sugerencias para los aspectos que queden. El objetivo es que se finalice sin rupturas y con acuerdo de ‘buenas intenciones’ entre las partes.

Como último recurso, propuestas del equipo mediador para romper el impasse

Fase 8: Cierre y clausura de la mediación.



En esta fase final se concreta el acuerdo y los detalles, haciendo una redacción clara de los términos. El acuerdo se redacta de manera que salvaguarde la imagen de ambas partes.

Puede incluir además una cláusula que indique los pasos a seguir en caso de que las partes se vean incapacitadas para cumplirlo. En este sentido, el equipo debe comprobar los retos potenciales del acuerdo para asegurarse de que no se desbaratará al finalizar la mediación.

El equipo mediador agradece a las partes el esfuerzo realizado, y les felicita si han logrado llegar a un acuerdo. Si no han podido llegar a un trato, les agradece igualmente el esfuerzo realizado.

En los casos en que no se haya logrado un acuerdo, resulta importante que el equipo mantenga una disposición positiva, y dé confianza en el proceso y en la capacidad de las partes de resolver sus problemas en el futuro.

El equipo les puede indicar que a pesar de no haber logrado un acuerdo en el presente, probablemente el proceso les ha podido ayudar para entenderse sobre otros aspectos en el futuro, lo cual alienta a las partes a seguir intentado arreglar su situación.

El objetivo del equipo mediador no consiste sólo en lograr un acuerdo, sino en lograr un compromiso con el mismo, e ir modelando las conductas de las partes para procurar un mejor entendimiento en el futuro que les permita dirimir sus disputas entre sí.

Redacción del acuerdo. Felicitar por el esfuerzo y participación tanto si han conseguido el acuerdo como si no lo han logrado en esta ocasión

3. Aspectos destacables de la Mediación en el SERCLA

Como han señalado Martínez-Pecino, Munduate y Euwema (2006), en el Modelo de Mediación del SERCLA, se destaca la importancia de los siguientes aspectos:

➤ El modelo da preferencia a la opción A, es decir, a las reuniones conjuntas con las partes. En estas reuniones el equipo mediador se reúne con ambas partes en vez de hacer reuniones privadas.

➤ Otro aspecto importante del modelo se refiere a que el equipo mediador permanezca junto en vez de separarse sus miembros con las partes. En este sentido, si los caucus o reuniones privadas se consideran necesarios, el equipo al completo debe reunirse con cada parte en vez de separarse sus miembros con las mismas.



➤ Si es necesario abordar el BATNA de las partes, se recomiendan las reuniones privadas para esta tarea.

➤ La mediación desarrollada en el SERCLA puede ofrecer algunas ventajas entre las que destacan: los beneficios de la imparcialidad, y la posibilidad de modelar la conducta de las partes.

- Como hemos comentado en el primer capítulo, hablamos de imparcialidad para referirnos a que durante la mediación, la persona que desempeña esta función, no vaya a perjudicar o a favorecer a ninguna de las partes implicadas en el conflicto (Kleiboer 1996).

En el SERCLA, los componentes del equipo han sido designados por asociaciones empresariales y sindicales, lo cual puede favorecer que las partes sientan que no van a ser engañadas por los mismos.

Corresponde a todos los miembros cooperar como un verdadero equipo para así transmitir imparcialidad a las partes. De este modo, se promueve que sean las partes las que logren su propio acuerdo sin que ningún miembro del equipo intente favorecer a alguna de ellas, lo que contribuye al éxito de la mediación.



- Por otro lado, considerando las teorías sobre el aprendizaje social (Bandura 1977) y que las personas pueden aprender estilos de comportamiento por modelado (Bandura 2001), la composición del equipo puede servir de modelo de cooperación para las partes. El hecho de que las partes observen cómo cooperan entre sí mediadores designados por asociaciones diferentes, puede servirles de modelo y hacerles ver que la cooperación también es posible entre las partes.



Las reuniones conjuntas permiten mayor implicación de las partes

El equipo mediador no debe dividirse en las reuniones privadas

La cooperación entre los miembros del equipo mediador resulta necesaria para garantizar la imparcialidad

4. Resumen

En este capítulo hemos analizado el Modelo de Referencia para la mediación desarrollado en el SERCLA. Hemos presentado las distintas fases del modelo acompañadas de una descripción de las mismas, y hemos destacado algunos aspectos relevantes del modelo.

- ✓ La fase 1 consiste en una reunión previa al comienzo de la mediación entre los miembros del equipo mediador, con el objeto de conocerse como mediadores y preparar la dinámica que pueda seguir la misma.

- ✓ La primera parte de la fase 2 consiste en presentar el proceso de mediación a las partes y ganarse la confianza de las mismas hacia la mediación.
- ✓ En la segunda parte de la fase 2 se recaba información inicial de las partes acerca del conflicto, identificando los temas principales.
- ✓ En la fase 3 se reúne la información obtenida hasta el momento, se establece el temario y se planifica el modo de continuar.
- ✓ En la fase 4 comienza la generación de posibles alternativas (sin compromiso por parte de las partes) para resolver el conflicto.
- ✓ En la fase 5 se evalúa si alguna de las alternativas puede servir para satisfacer los intereses de las partes, y se exploran posibilidades.
- ✓ En la fase 6 se trata de seleccionar y ajustar alguna de las alternativas, y en su caso de desbloquear posiciones.
- ✓ En la fase 7 se plantea la posibilidad de que la mediación se haya estancado, y se ofrece al equipo mediador la posibilidad de plantear una o varias soluciones con el objeto de desbloquear el impasse. En la medida de lo posible se pueden facilitar varias opciones para que las partes sean las artífices finales del acuerdo.
- ✓ En la fase 8 asistimos al cierre de la mediación redactando el acuerdo de un modo claro. Se felicita a las partes por el acuerdo, o por el esfuerzo realizado en caso de no haberlo logrado. Se anima a mantener relaciones positivas en el futuro.
- ✓ Se ha resaltado que el modelo de referencia da preferencia a las reuniones conjuntas con ambas partes, sobre las reuniones privadas.
- ✓ En caso de reuniones privadas es importante que el equipo mediador permanezca unido, sin que se separen sus miembros entre las partes.

- ✓ El modelo ofrece la posibilidad de que las partes sientan que sus intereses no van a ser vulnerados por el equipo mediador, dada la paridad en el número de mediadores designados por la parte sindical y la empresarial.
- ✓ Corresponde a los mediadores mantener la cooperación dentro del equipo mediador para garantizar la imparcialidad.
- ✓ La cooperación entre los miembros del equipo, puede estimular la cooperación entre las partes en disputa.

Capítulo VII. Estructurar un espacio para el encuentro con las partes

Objetivo

- Analizar la preparación del lugar en el que va a tener lugar la mediación para favorecer el desarrollo de la misma.
- Analizar la preparación de medidas de apoyo en las reuniones que puedan contribuir a la creación de un ambiente que facilite la mediación.

Índice

1. Introducción.
2. La disposición del lugar y medidas de apoyo en las reuniones.
3. Resumen.

1. Introducción

Durante el proceso de mediación, el equipo mediador es comparable a un anfitrión con sus invitados. En este sentido, hay que cuidar en la medida de lo posible todos los aspectos relacionados con el lugar para que sus *invitados* se sientan cómodos.

Se ha señalado en diversas ocasiones que ejercer el rol de la mediación no implica autoridad para imponer un acuerdo (Wall, Stark y Standifer, 2001). El equipo mediador facilita que las partes desarrollen su propio acuerdo. Por tanto, la disposición del lugar y las medidas de apoyo habrá que considerarlas teniendo en cuenta que deben promover la cooperación entre las partes en disputa.

La disposición del lugar debe promover la cooperación entre las partes

2. La disposición del lugar y medidas de apoyo en las reuniones

Un aspecto importante y que bajo ningún concepto debe de ser vulnerado a la hora de preparar el lugar para las reuniones con las partes, se refiere a que se garantice la confidencialidad y privacidad de la información.

CONFIDENCIAL

¿Daría usted información relevante al equipo mediador, sobre sus alternativas en caso de no llegar a un acuerdo, o sobre el límite al que está dispuesto a llegar, si puede escuchar las voces de la otra parte cuando no están en la sala?. ¿Haría usted una llamada

para consultar algún aspecto que pudiese llevar a un acuerdo, si cree que alguien de la otra parte podría escuchar esa conversación?

Salvaguardado el aspecto de la confidencialidad, se describen a continuación algunos aspectos sobre el diseño del lugar, adaptados de Slaikeu (1996).

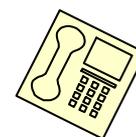
➤ *Salas*



Se necesita al menos una sala para poder realizar reuniones conjuntas con ambas partes. Idealmente podríamos contar con salas adicionales para las reuniones entre los miembros del equipo, y por si son necesarias reuniones privadas con las partes.

No obstante, cuando no disponemos de un mayor número de salas podemos maximizar el uso de la que tenemos para organizar la sesión. Siempre que tengamos al menos una sala que ofrezca garantías de confidencialidad, podemos pedir a alguna de las partes que espere fuera, que se tomen alguna bebida mientras esperan, o mantener charlas informales entre los miembros del equipo en los pasillos.

➤ *Comunicación*



Durante el desarrollo de la mediación puede surgir la necesidad de realizar alguna consulta a alguna persona que no está presente en la misma, a un superior, a una asesora, a las partes a las que representan, o a alguien de la oficina para consultar algún documento.

En general el uso de la telefonía móvil ayuda en este sentido, aunque siempre puede resultar de utilidad facilitar la posibilidad de realizar llamadas desde el lugar en el

que se encuentran, o tener posibilidades de recibir algún documento ya sea por fax o e-mail.

➤ *Mobiliario*



Hay que asegurarse de que se dispone de sillas suficientes para todas las partes que vayan a participar en la mediación. Es importante también que las sillas tengan características similares en cuanto a tamaño, altura, etc., de modo que no se hagan distinciones entre las partes. Sofás o sillones cómodos pueden proporcionar un ambiente distendido y relajado.

Las mesas auxiliares también pueden ser de utilidad para el manejo del proceso. Tener un lugar en el que poder depositar documentación contribuye a evitar que las partes se afiancen en sus posiciones llenando la mesa de papeles y centrándose en los mismos.

➤ *El empleo de pizarras y rotafolios*



Las pizarras y rotafolios puede ser herramientas útiles durante el desarrollo de la mediación ya que ayudan a resaltar ideas interesantes y facilita que las partes fijen su atención en estos instrumentos, en vez de hacerlo en la parte contraria.

Un aspecto importante se refiere a que el uso de pizarras o rotafolios se oriente a favorecer la mediación. En este sentido, es el equipo mediador quien debe realizar las anotaciones pertinentes, de modo que favorezcan la aproximación entre las partes. Hay que evitar, por tanto, que sean las partes quienes escriban por el riesgo de que las ideas o comentarios plasmados vayan más bien orientados a apuntalar las posiciones de las

partes que a centrarse en los intereses subyacentes, e incluso que puedan resultar ofensivos para la otra parte.

Este tipo de instrumentos deben ser empleados por el equipo mediador de modo que sirvan para resaltar ideas y aspectos positivos y respetuosos con ambas partes.

Hay que resaltar de nuevo los aspectos relacionados con la confidencialidad por lo que no se deben de dejar en la sala las hojas que se han empleado durante la mediación. El equipo puede guardarlas si van a continuar otro día o eliminarlas si no van volver a ser utilizadas en otra sesión.

➤ *Disposición de las partes en la mesa*



El equipo mediador como buen anfitrión del proceso debe valorar la disposición de las partes en la mesa. Es poco conveniente sentar a las partes enfrentadas en lados opuestos una frente a la otra.

El objetivo de la disposición en la mesa es reducir el distanciamiento entre las partes y facilitar un ambiente acogedor y seguro para promover la comunicación. Esto se facilita con una organización en la que todas las personas se puedan ver la cara.

Si no tenemos una mesa suficientemente grande sino varias pequeñas es posible que se puedan combinar para formar una más grande. En este sentido, hay que tratar de evitar convertir las mesas en un escenario parecido al judicial como el que podría resultar al configurar las mesas en “U” con el equipo mediador al fondo y las dos partes detrás de sus mesas, enfrentadas y con una gran distancia entre las mismas. Tampoco es conveniente una mesa larga y estrecha con el equipo mediador a un lado y las partes al otro, formando una fila larga y sin poder verse unos a otros. Se puede intentar formar

una mesa grande alrededor de la cual se pueda sentar el equipo y todas las partes en círculo, aunque en realidad la mesa sea cuadrada.

El empleo de mesas redondas o sentar a las partes aprovechando los ángulos de una mesa rectangular puede ser más apropiado. Permitir que las partes trabajen juntas en vez de frente a frente puede favorecer una dinámica de colaboración en vez de confrontación.

Al preparar la sala hay que recordar que se trata de generar un espacio seguro, cómodo y que facilite el diálogo entre las partes.

➤ **Bebidas**

Puede ser útil también disponer de algún tipo de bebida no excitante, o pequeños aperitivos, con los que hacer una pausa y distender el ambiente.



Moverse y tomar algo puede contribuir a despejar el ambiente. Recordar que todos los pequeños detalles que puedan estimular la cooperación entre las partes son bienvenidos. Se trata de intentar siempre positivizar el ambiente; hay que aprovechar la oportunidad de que las partes se sirvan mutuamente y se relajen.

Diseñar el lugar del encuentro...

- ✓ Lugar neutral
- ✓ Preparar espacios de distensión para charlas informales
- ✓ Garantizar la privacidad

- ✓ Posibilidades de comunicación con el exterior
- ✓ Mobiliario y situación en la mesa
- ✓ Disponer de una pizarra/rotafolios
- ✓ Gestionar la escritura en la pizarra/papel
- ✓ Disponibilidad en la sala de bebidas/aperitivos

3. Resumen

En este capítulo hemos analizado la preparación del lugar en el que se va a desarrollar la mediación.

- ✓ Hemos destacado que el equipo mediador como anfitrión del proceso de mediación debe preparar el lugar de modo que las partes se sientan cómodas y que facilite la confianza y cooperación entre las mismas.
- ✓ Hemos señalado que el aspecto más relevante en relación al lugar se refiere a que garantice la confidencialidad y privacidad de todos los asuntos que se traten en el mismo.
- ✓ Es importante contar con una sala que garantice la confidencialidad y permita las reuniones conjuntas. Salas adicionales para reuniones privadas son recomendables aunque no imprescindibles.
- ✓ Es útil disponer de teléfono, fax, e-mail ... en caso de que las partes quieran consultar con alguien no presente en la sesión o recibir algún documento.
- ✓ Las sillas deben de ser similares para no establecer diferencias entre las partes.

- ✓ Las pizarras y rotafolios deben de ser empleados por los miembros del equipo mediador, de modo que lo que se anote vaya orientado a favorecer una aproximación entre los intereses de las partes. Es necesario cuidar la confidencialidad en el uso de estos materiales.
- ✓ La disposición de las partes en la mesa puede contribuir a la cooperación de las mismas. Es mejor utilizar una mesa redonda o ángulos de mesas que sentarlas enfrentadas.
- ✓ Tener bebidas o algún tipo de aperitivo puede ser útil para distender el ambiente.
- ✓ Corresponde a las personas que ejercen el rol de la mediación disponer adecuadamente y con anterioridad el lugar y los materiales o medidas de apoyo de la reunión, para que facilite el desarrollo de la mediación.

Capítulo VIII. Procedimiento para analizar disputas

Objetivo

- Conocer un modo útil de ordenar, guiar y sintetizar la recogida de información durante la mediación: el marco del conflicto.
- Conocer los componentes del marco del conflicto.

Índice

1. Introducción.
2. ¿Qué es el marco del conflicto?
 - 2.1. ¿Qué información se recoge en el marco del conflicto?
3. Las partes implicadas en el conflicto.
4. Los intereses, otros factores del contexto y el BATNA.
5. Posibles soluciones y solución integradora.
6. Resumen.

1. Introducción

Los mediadores no son jueces que puedan imponer una solución sino que ayudan a las partes a lograr un acuerdo; para conseguir este propósito tratan de recoger información sobre los intereses de ambas partes (Goldberg, 2006).

Uno de los problemas frecuentes que el equipo mediador tiene que abordar se refiere al modo de organizar dicha información, y de qué manera orientar la recogida de la misma. Adaptamos de Slaikeu (1996) su propuesta de sistematizar la recogida de datos mediante el denominado marco del conflicto.

2. ¿Qué es el marco del conflicto?

El marco del conflicto es una herramienta que puede servir para:

- Guiar la recogida de información.
- Sintetizar la información recogida.
- Facilitar el análisis de la información en relación a cada una de las partes relevantes en el conflicto.
- Contrastar si una potencial solución respeta, para cada parte, aquellos aspectos fundamentales que se han identificado en el marco del conflicto.

Elaborar una guía para reunir información y desmenuzar un problema en sus componentes...

- ✓ *Componentes: intereses, hechos relevantes y posibles soluciones*
- ✓ *Emplearlo durante todas las fases de la mediación, especialmente en las conversaciones privadas con las partes*

2.1. ¿Qué información se recoge en el marco del conflicto?



Para emplear adecuadamente el marco del conflicto, hay que completar información referente a:

- Las partes implicadas en el conflicto.
- Los intereses de las mismas.
- Otros factores que guarden relación con el conflicto y que puedan ser relevantes para las partes.
- El BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement - Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) de las partes.
- Posibles soluciones a la situación para cada una de las partes.
- Todo ello, facilitará en su caso identificar una solución integradora.

En la figura 2 se muestra esquemáticamente el tipo de información recogida en el marco del conflicto.

	Parte 1	Parte 2	Otras partes implicadas
Intereses			
Otros factores			
BATNA			
Posibles soluciones			
Solución integradora			

Figura 2. Marco del Conflicto

A continuación se abordan cada uno de los componentes del marco del conflicto.

3. Las partes implicadas en el conflicto

Un aspecto fundamental para el éxito de la mediación consiste en identificar a las partes afectadas por el conflicto.



En todo conflicto, el equipo mediador recibirá al menos a dos partes que asisten a la mediación. Sin embargo, debe preguntarse si existe alguien más, presente o no en la sala, que se pueda ver afectado por el conflicto en curso.

Entre estas otras partes podríamos encontrar, otros miembros de la empresa, las personas que son representadas por cada uno de los asistentes, terceros que mantengan una relación con las dos partes principales y que se puedan ver afectados por el acuerdo que alcancen, etc. Por ejemplo, en un conflicto en el sector de la limpieza, además de la parte empresarial y trabajadora, tal vez el ayuntamiento pueda ser una parte importante.

Un aspecto central al analizar las partes implicadas en el conflicto es plantearse si hay alguien que, de no ser tenido en cuenta durante la mediación, podría hacer fracasar el acuerdo alcanzado en la misma.

Si el equipo mediador considera que alguna otra parte podría intervenir, ya sea positiva o negativamente en el curso del conflicto, debe buscar la forma de completar información sobre la misma – sus intereses, su BATNA, etc.- en el marco del conflicto.

Se trata de incluir en el análisis a cualquier grupo o persona que, al favorecer sus intereses, pudiese resultar de ayuda a las partes para lograr un acuerdo; del mismo modo, habría que incluir en el análisis a cualquier parte que, al ignorar sus intereses, pudiese descarrilar el proceso.

Tanto si el equipo mediador opta por invitar a dicha parte a participar en la mediación -en caso de que dicha invitación sea viable - como si no lo hace, es necesario que recabe información de su situación, en el marco del conflicto.

Identificación de las partes en disputa...

- ✓ *¿Quiénes son las partes implicadas? ¿Quiénes sus representantes?*
- ✓ *Identificar otras partes que bien pueden ayudar o por el contrario descarrilar el proceso*
 - *Incluir en el análisis cualquier grupo o persona que, al favorecer sus intereses, pudiese resultar de ayuda a las partes para lograr un acuerdo*
 - *Incluir en el análisis a cualquier parte que, al ignorar*

sus intereses, pudiese descarrilar el proceso

- *Asistir a las partes para encontrar alguna vía de incorporación de estas nuevas partes al proceso*

4. Los intereses, otros factores del contexto y el BATNA



Los intereses

Identificar los intereses de las partes durante la mediación puede ser clave para la resolución del conflicto, y para buscar una solución que satisfaga a las partes en la mayor medida posible.

Como se ha definido anteriormente, los intereses son los motivos fundamentales por los que una parte pide lo que pide. Es el aspecto de fondo, lo que subyace detrás de la petición que está realizando.

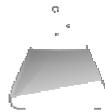
Habitualmente no es fácil identificar los intereses de las partes, ya que éstas tienden a expresar más las posiciones que los intereses. Las posiciones son lo que las partes verbalizan, la petición específica que realizan.

Buscar los intereses supone indagar sobre las necesidades subyacentes de las partes, sus deseos, sus preocupaciones. Centrarse en los intereses resulta necesario para la construcción de un acuerdo integrativo, mutuamente beneficioso y que aporte valor a las partes (Lytle, Brett y Shapiro, 1999).

Las partes frecuentemente no revelan sus intereses sino que se aferran a sus posiciones. A veces temen que revelar sus intereses pueda ser aprovechado por la otra parte.

Consecuentemente, el mediador prestará atención tanto a lo que las partes dicen como a lo que no expresan verbalmente. Atender tanto el lenguaje verbal como el no verbal puede ayudar a identificar los intereses.

Otros factores del contexto



Además de los intereses de las partes, resulta pertinente reunir información sobre cualquier otro factor del contexto que pueda afectar al conflicto, y que sea necesario para obtener una solución integradora.

En contraste con los intereses, que son los motivos o necesidades verdaderas de las partes y que subyacen a las posiciones, los otros factores del contexto hacen referencia a aspectos más externos u observables de la disputa en curso.

Entre los otros factores más frecuentes se pueden encontrar los siguientes:

- *La trayectoria del conflicto*, cómo se ha venido desarrollando el conflicto hasta este momento, cómo comenzó, cómo ha afectado a la relación entre las partes.
- *Los costes* o pérdidas que el conflicto ha venido generando y que puede ocasionar en el futuro.
- *Los intentos anteriores de resolución* del conflicto, si hubo intentos previos, si funcionaron o no.
- *Las reglas* y pautas de la organización, políticas, costumbres.
- *Las normativas* y leyes que puedan influir en el caso que se está abordando.

Estos factores también han de ser considerados para poder analizar el conflicto en su globalidad y tratar de encontrar una solución coherente con dichos factores del contexto.

El BATNA



Como señalamos anteriormente, el BATNA o MAAN se define como la mejor alternativa a un acuerdo negociado (Best Alternative to a Negotiated Agreement).

El BATNA es aquello que haría cada parte si no alcanza un acuerdo durante la negociación o la mediación. Es la alternativa a la que podría recurrir cada parte en caso de no lograr un acuerdo.

Por ejemplo, las partes podrían optar por pasar de la situación y evitar el conflicto, romper las relaciones con la otra parte, abandonar la negociación, recurrir a los tribunales, recurrir a la fuerza, buscar la confrontación, buscar otro comprador para sus productos, etc.

El BATNA es un elemento sumamente importante al servir de punto de comparación con cualquier posible propuesta para un acuerdo. Es difícil que una parte alcance un acuerdo cuando puede tener una alternativa mejor al acuerdo que se está proponiendo en la mediación en curso.

Entre las características que definen el BATNA destacamos:

- El BATNA debe ser una alternativa concreta.
- Claramente definida.
- Ejecutable con rapidez en caso de no alcanzar un acuerdo en la negociación o la mediación.

Si consideramos las características del BATNA, podemos apreciar que en muchas ocasiones las partes o bien no saben cuál es su verdadera alternativa fuera del proceso de mediación en curso, o bien sobre valoran la fuerza de dicha alternativa.

Puede ocurrir que una parte no tenga claro qué es lo que pasaría en caso de no lograr un acuerdo necesario para mantener una relación laboral diaria con la otra parte.

También es frecuente que las partes sobre estimen sus alternativas y piensen por ejemplo que ganarían sin duda en el juzgado, o que pueden ejercer tal presión que la otra parte cederá a sus peticiones, etc.

Si el equipo mediador precisa contrastar con la realidad el BATNA de las partes, debe tener en cuenta las características que definen al BATNA, es decir alternativas claras, concretas y ejecutables, no especulaciones sobre lo que podría o no ocurrir.

Es importante recordar aquí que, dada la naturaleza y la importancia del BATNA para definir el límite de las partes con relación a cualquier otra propuesta, se recomienda abordarlo sólo en las reuniones privadas con las partes.

5. Posibles soluciones y solución integradora



En este apartado se trata de registrar para cada una de las partes, las posibles alternativas para la resolución del conflicto. El objetivo en este momento de la mediación reside en generar tantas alternativas de solución como sean posibles.

Se registrará en esta fase cualquier alternativa que pueda resolver tanto el conflicto en su globalidad, como una parte del conflicto. A veces no se consigue en un primer momento un acuerdo global, sino que es más fácil avanzar cerrando algunos pequeños aspectos. Por eso es importante recoger cualquier alternativa ya sea a una fracción del conflicto, o al conflicto en su conjunto.

Solución integradora

Si se ha completado la información del marco del conflicto para cada una de las partes, se darán mayores posibilidades de desarrollar una solución integradora al conflicto. Una solución integradora es consistente con la información recogida hasta este momento en el marco del conflicto, por ello, las condiciones a reunir por una solución integradora serán las siguientes:

- a) Preservar o, al menos no violar, los intereses básicos de las partes,
- b) Encajar con otros aspectos relevantes del contexto que afectan al conflicto en curso, y
- c) Ser mejor que el BATNA de las partes.

Completar y utilizar adecuadamente el marco del conflicto permite recoger la información necesaria y pertinente para valorar una solución integradora

6. Resumen

En este capítulo hemos analizado cómo ordenar y guiar la recogida de información durante la mediación, mediante el empleo de una herramienta de utilidad: el marco del conflicto.

✓ Hemos definido el marco del conflicto como una herramienta para guiar y sintetizar la recogida de información y que resulta facilitador para el logro de una solución integradora.

- ✓ El marco del conflicto recoge información para cada una de las partes acerca de sus intereses, otros factores del contexto que afectan al conflicto en curso, el BATNA y posibles soluciones.
- ✓ Resulta importante identificar todas las partes que se puedan ver afectadas por el conflicto en curso y valorar si contar con ellas puede facilitar el desarrollo de la mediación o si, por el contrario, no considerar su participación puede hacer descarrilar el proceso.
- ✓ Los intereses son las razones - los motivos y necesidades - por los que cada parte pide lo que pide. Subyacen a las posiciones.
- ✓ Es relevante recoger información sobre los factores contextuales que afectan al conflicto ya que la solución debe ajustarse a dicho contexto.
- ✓ Identificar el BATNA de las partes -tratando de indagar sobre la mejor alternativa a un acuerdo negociado-, permite contrastar con la realidad las posibilidades de las partes, ante las alternativas en curso en el proceso de mediación.
- ✓ Recoger en el marco del conflicto cualquier información que suponga una solución global o parcial al conflicto.
- ✓ Una solución integradora requiere preservar o, al menos, no violar los intereses de las partes; ser coherente con los factores del contexto; y ser mejor que el BATNA de las partes.

Capítulo IX. Prepararnos para mediar. Nuestro rol como mediadores y el equipo mediador.

Objetivos

- Analizar el rol del equipo mediador y diferenciarlo de otras profesiones afines.
- Discutir algunas formas de potenciar la neutralidad y la imparcialidad de los miembros del equipo mediador.

Índice

1. Introducción.
2. Cambiando de gorritas: Representación y Mediación.
 - 2.1. Compartir información con las partes.
 - 2.2. La mediación como un rol distinto e independiente de la representación de las partes.
 - 2.3. La neutralidad y la apariencia de imparcialidad.
 - 2.3.1. Trabajar en equipo la imparcialidad de las intervenciones de mediación
4. Resumen.

1. Introducción

Para prepararnos como equipo mediador es imprescindible conocer a fondo cómo es la mediación y cómo varía con respecto a otros procesos como la negociación directa, el arbitraje, o los litigios en los tribunales. Tal como se ha destacado en la primera parte de este manual, la mediación es un proceso diferenciado de otros procesos de resolución de disputas. En este sentido es importante que el equipo mediador no confunda su trabajo con el trabajo de otros profesionales, principalmente con el de representante de las partes, ya que los miembros del equipo mediador en ningún caso representan a una de las partes. En el presente capítulo trabajaremos cuál es el papel del equipo mediador diferenciándolo de otras profesiones implicadas en los procesos de negociación y conflictos colectivos, y analizaremos algunas herramientas a tener en cuenta antes de realizar su tarea como equipo mediador, relativas tanto a la imparcialidad y neutralidad de su actuación, como a su rol dentro del equipo mediador.

2. Cambiando de gorritas: Representación y Mediación

La mediación en España no es en la actualidad una actividad a la que se dediquen los profesionales a tiempo completo. Por este motivo, las personas que intervienen como mediadores en el SERCLA suelen tener una profesión diferente a la de la mediación. Para asegurar que nos hemos desprendido de las “gorritas” que tenemos de otras profesiones, resulta conveniente reflexionar en esta primera etapa de la mediación sobre la labor que hacen otros profesionales (abogados, jueces, asesores, representantes...) y cómo esa labor difiere del trabajo que deberá ejercerse en el equipo

mediador. Hay una serie de actividades típicas de otras profesiones y que deberían ser evitadas por los miembros del equipo mediador, las cuales aparecen en la figura 3, y nos servirán como guía para comentar el rol de la mediación.

Intervenciones impropias de la mediación
Sermonear
Aconsejar
Juzgar
Asesorar
Fisgonear
Abogar
Evaluar
Representar
Realizar propuestas y sugerencias si no resulta imprescindible
Hacer terapia
Enfrentarse
Pelear

Figura 3. Intervenciones que no resultan apropiadas en la mediación.

Estas actividades perjudican el trabajo del equipo mediador por diferentes razones. Si, por ejemplo, el equipo mediador promete a las partes imparcialidad y posteriormente evalúa y juzga las actitudes o propuestas de alguna de las partes, puede

afectar negativamente a la percepción que las partes tengan sobre los miembros del equipo. Del mismo modo, cuando algún miembro del equipo mediador asesora a una parte en un conflicto colectivo, la otra parte puede percibir que éste ha perdido su neutralidad y está a favor de la parte a la que está asesorando.

Si bien la intención de la persona que está mediando sea la de ayudar a las partes, la actuación inadecuada perjudica tanto al proceso como a los resultados de la mediación. Por ejemplo, cuando una parte amenaza a la otra o realiza una declaración disparatada, el mediador puede caer en el error de sermonear a la parte *"ya sabes que eso no funcionará y no debes portarte así"*, de juzgarla *"estás equivocado, no llevas razón"*, o incluso de aconsejarla *"mira, lo que debes de hacer es lo siguiente"*. Un modo de evitar estos errores consiste en realizar una pregunta abierta utilizando la inducción, con el objetivo de que sea alguna de las partes la que plantea lo que el equipo mediador desea transmitir. La persona que está mediando puede recurrir a esta técnica cuando sospecha que lo que quiere decir puede tener un efecto inadecuado. Por ejemplo, *"veo que estás muy enojado y harto de la situación... (Este comentario ayuda a rebajar la tensión antes de seguir adelante)...entiendo que te gustaría sentir que controlas la situación... ¿que crees que pasaría si haces lo que has dicho?... ¿qué quieres de verdad?... ¿qué alternativas hay?"*. El equipo mediador puede trabajar con las respuestas a estas preguntas, dirigiendo mediante este procedimiento la conversación hacia los intereses verdaderos de las partes.

2.1. Compartir información con las partes

Si el equipo mediador desea compartir información o de alguna manera aconsejar a las partes porque pretenda asegurarse la existencia de un cierto equilibrio de poder entre las mismas, puede recurrir a alguna de las siguientes opciones. Por ejemplo, puede pedir a las partes que sus abogados u otra persona adecuada les asesore; puede hacer preguntas sobre el tema para poner la información sobre la mesa, puede sugerir a ambas partes (en ningún caso dirigirse solo a una de las partes) que busquen más información fuera de la sesión de mediación; puede repartir folletos informativos sobre la información relevante del caso, antes de la sesión, a los usuarios del servicio, etc.

Hay una excepción importante a la norma general de que el equipo mediador no debe asesorar o compartir información. Esto ocurre cuando el equipo mediador tiene determinada información que puede ayudar a partes desprotegidas a defenderse ante un mal acuerdo. Estas partes pueden ser niños, minusválidos, o un bien general como por ejemplo el medio ambiente. En esta situación el equipo mediador es responsable de preservar los códigos deontológicos y éticos de su profesión, que en la mayoría de los casos recomiendan cuidar a este tipo de colectivos, o a otras partes desfavorecidas que no estén presentes en la reunión y que pueden quedar afectadas. El límite ético se produce cuando el equipo mediador sabe que las partes están basando su decisión en información errónea o fatalmente incompleta. Por ejemplo, si el equipo mediador sabe o cree que un posible acuerdo entre las partes llevaría a perjudicar el medio ambiente, puede facilitar información sobre ello, o puede sugerir que esta información se busque a través de un peritaje. Esta excepción no se puede aplicar cuando alguna de las partes presentes está negociando un mal acuerdo por falta de información o de habilidad para

negociar. En definitiva, el equipo mediador no es responsable del contenido del acuerdo pero sí debe velar por la calidad del acuerdo, sobre todo en los casos que hemos comentado anteriormente.

Otra forma de compartir información, que se puede acercar peligrosamente a una posible pérdida de neutralidad si no se ejerce con prudencia, se refiere a la técnica de *comprobar la realidad*. Esta técnica consiste en ayudar a las partes a analizar los puntos positivos y negativos de una determinada alternativa y compararla con la mejor alternativa fuera del proceso de mediación. Es la técnica que en apartados anteriores hemos denominado BATNA. Resulta imprescindible recurrir a las sesiones privadas y evitar desarrollarla en las sesiones conjuntas, en primer lugar porque puede provocar rechazo pues resulta difícil que se acepte la bondad de una alternativa dentro de proceso de mediación, precisamente porque sea mejor que la mejor alternativa fuera del proceso en curso, y, en segundo lugar, porque puede descubrir y desproteger a la parte a la que se solicita comprobar la realidad. Un ejemplo de esta técnica se produce cuando el mediador actúa como abogado del diablo en respuesta a declaraciones extremas de una de las partes. Veamos un ejemplo:

PARTE: *"¡Le voy a machacar, le voy a denunciar ante el juez, y seguro que gano! ¡Éste sinvergüenza no se va a salir con la suya!"*

(Antes de responder para comprobar la realidad, el equipo mediador debe rebajar la tensión para evitar una posible escalada del conflicto y el enfado de la parte acusada).

MEDIADOR: *"Veo que estás muy enojado... y cabreado con todo esto... hasta consideras que el juzgado puede ser una alternativa..."*

(Normalmente, con estas intervenciones de empatía la parte tendería a añadir información pero con un nivel de tensión más bajo porque se siente entendido).

PARTE: *"Si, si... es que no puedo más..."* (Tono más rebajado).

MEDIADOR *"Estás cansado ya de todo esto..."* (Respuesta empática para seguir rebajando tensión, todavía no se entra en comprobar la realidad).

PARTE: *"El juez me dará la razón..."*

(Tono más rebajado).

MEDIADOR: *"Dime más sobre lo del juzgado... ¿lo dices porque estás muy enfadado?... cuéntame, ¿qué crees que pasaría en el juzgado?... ¿qué probabilidad crees que tendrías de ganar?... cuánto tiempo tardaría?... ¿Cuánto crees que te costaría llegar al final?... (Esta línea de comprobar la realidad se podría usar si la parte tiene algo de razón. La siguiente intervención puede resultar útil cuando se considera que la parte no lleva la razón e insiste). "... nunca sabemos cómo va a fallar un juez... (Y si sigue insistiendo)... de los casos como el tuyo que he visto que han pasado por el juzgado este año el juez ha fallado en contra en todos, no sé, ¿crees que el tuyo podría ser diferente?... ¿como lo ves?... ¿podría ser difícil?" "a ver, entonces **una** posibilidad cuando consideremos alternativas para solucionar la situación es llevar el problema a los tribunales, si quieres te puedo ayudar si piensas considerarlo como alternativa, a valorar racionalmente las probabilidades y los costos de la vía judicial para que elijas*

tú. Vamos a centrarnos ahora por unos momentos en..."
(Cualquier otra cosa, por ejemplo el futuro ideal, porque entre las máximas del equipo mediador se encuentra el no enfrentarse a la parte).

Cuando el equipo mediador ayuda a una o a ambas partes a valorar las diferentes alternativas, está facilitando que las partes alcancen sus propias conclusiones. Este es el tipo de orientación preferida para el trabajo del equipo mediador. Éste no da su opinión sobre las alternativas, sino que ayuda a cada una de las partes a formular su propia opinión de sus alternativas y la utilidad y el valor que tiene cada una de ellas. Esta técnica de compartir información se desarrolla fundamentalmente mediante preguntas y el planteamiento de situaciones hipotéticas. La persona que esta mediando puede usar la técnica de comprobar la realidad para ayudar a cada una de las partes a sondear los costos y beneficios de diferentes propuestas, con el objetivo de llegar a formular una decisión bien meditada, entre las partes en disputa. Por ejemplo, *"Bien, de la lista de opciones que has generado, ¿que te atrae más?... ¿por qué?... ¿es por el tema de reconocimiento?... ¿hay alguna otra cosa que te podría hacer sentir reconocido?"*. En este tipo de orientación el equipo mediador evita opinar y evaluar, y dar sus propias ideas y sugerencias si no resulta imprescindible. La clave en este tipo de intervención consiste en que el equipo mediador está compartiendo información con las partes, pero lo hace a través de preguntas inducidas u orientadas hacia lo que se desea contrastar, y, por tanto, la información proviene de las partes, no del equipo mediador. Resulta útil que el equipo mediador recuerde en todo momento que no dispone de toda la información, ni conoce con absoluta certeza la base del conflicto, ni las posibilidades de cada una de las partes implicadas en el mismo.

2.2. La mediación como un rol distinto e independiente de la representación de las partes

El equipo mediador también debe evitar actuar de representante de una de las partes. Es meritorio para un buen mediador que siga siendo un buen negociador en otras circunstancias, sin embargo, puede ser difícil para él o ella quitarse la gorrita de su profesión, ya sea terapeuta, juez, abogado, representante profesional o asesor y ponerse la gorrita de mediador. Cambiar de representante a mediador se puede convertir en un auténtico reto para algunas personas. Con frecuencia, en una mediación las partes piden que el equipo mediador haga intervenciones que no pertenecen al ámbito de trabajo de la mediación, por ejemplo pueden preguntar aspectos como "*¿no cree usted que tengo la razón?*" o "*¿qué haría usted en mi posición?*". Esto suele ocurrir cuando conocen al mediador previamente, desempeñando otros papeles, principalmente el de representante. Ser mediador requiere una atención intensa y gran fidelidad a las partes, pero de una manera muy distinta a la de otras profesiones. El equipo mediador aboga intensamente por el proceso de la mediación, facilita el equilibrio de poder entre las partes y que la negociación sea justa, pero no puede representar a una parte ni abogar por ella más allá de intentar crear equilibrio y un espacio seguro para negociar. Pongamos algunos ejemplos de cómo responder a las preguntas mencionadas anteriormente:

Situación 1.

PARTE: "*¿A que cree usted que yo tengo la razón?*"

MEDIADOR: *"Lo que yo creo o pienso no es importante, sin embargo lo que usted piensa sí lo es... cuénteme más sobre..."*

Situación 2.

PARTE: *"¿Qué harías tú en mi posición?"*

MEDIADOR: *"No sé lo que haría en tu posición, solo tú sabes verdaderamente como te sentirías al tomar una decisión u otra... vamos, cuéntame que alternativas crees que puede haber, ¿qué sería lo ideal? ¿Qué te gustaría a ti?"*

Puede resultar útil para el equipo mediador tener a mano la lista de intervenciones que en ningún caso debe hacer durante la mediación. Es un reto continuo evitar intervenciones inadecuadas, particularmente al principio cuando se comienza a ejercer la mediación, pero incluso a lo largo del proceso el equipo mediador puede desarrollar buenas costumbres y evitar los comportamientos inadecuados. Cuando un miembro del equipo mediador se encuentra interviniendo de una manera inadecuada y percibe que algo no va bien, es aconsejable parar y cambiar de rumbo o paralizar el proceso para reflexionar sobre lo que está sucediendo, y continuar posteriormente. Esta situación puede ocurrir también a personas experimentadas. A menudo cabe hacer un comentario como, *"Ummm, eso no ha salido como yo quería, lo voy a intentar otra vez"*. Éste es un buen ejemplo de cómo actuar con transparencia, y que puede ayudar al equipo mediador a llevar más tranquilamente una mediación. De hecho, los miembros del equipo no tienen que fingir que lo conocen todo, es mejor arreglar los errores que se van cometiendo en vez de intentar esconderlos. Cuando el equipo mediador intenta

hacer cosas extrañas para cubrir un error, las partes se dan cuenta de que algo ocurre aunque no sepan qué es... y si el equipo mediador deja demasiados errores sin corregir terminará afectando a la calidad y a la dinámica de la mediación.

Al comenzar una mediación es importante dejar fuera las gorritas de representantes y ponerse la de equipo mediador

2.3. La neutralidad y la apariencia de imparcialidad

Ya hemos comentado previamente los temas de neutralidad e imparcialidad en la mediación. La neutralidad se refiere a los pensamientos y actitudes que tienen los miembros del equipo mediador con respecto a las partes y los temas en disputa, y los vínculos que pueda tener con ellas o la solución de la disputa. La imparcialidad se refiere a las intervenciones que realiza el mediador. Es necesario comprender que ninguna persona puede ser totalmente neutral. Todos llegamos a la mediación cargados con nuestras “maletas” de opiniones y experiencias: juzgamos, evaluamos y categorizamos a los demás para entender y manejar nuestro mundo. Lo que sí es posible, aunque a veces es un reto, es actuar de una manera imparcial de forma que no se perjudique a ninguna de las partes.

Tan importante como la neutralidad e imparcialidad en sí, es la apariencia de neutralidad e imparcialidad. Se puede dar el caso de que el equipo mediador se sienta neutral y sus actuaciones verdaderamente hayan sido imparciales y, sin embargo, no haber sido percibido como imparcial por alguna de las partes. Esto puede ocurrir por diferentes razones: alguna de las partes puede creer que el mediador tiene algún vínculo

con alguna de las partes o desea una solución en concreto. También puede haber perdido confianza por alguna intervención realizada por el equipo mediador durante el proceso. La estrategia más apropiada en esta situación no es enfrentarse a la parte y defender su actuación como mediador, es mejor agradecer que la parte haya expresado su duda en público y abrir una conversación sobre su inquietud. Ignorar el problema puede ser contraproducente y resultar en una escalada del conflicto y pérdida de confianza en el proceso. Un ejemplo de cómo manejar este tipo de problema es el siguiente.

PARTE: (En voz baja a su colega, pero lo suficientemente alto para asegurar que el equipo mediador y las otras partes lo han escuchado.) *"Esto de neutralidad es una tomadura de pelo."*

MEDIADOR: (Mira a la parte que ha hecho el comentario y le levanta la mano como para decirle, *"espere un momento,"* y dice, *"ahora mismo vuelvo a hablar con usted."* El equipo mediador abrevia la conversación con la otra parte y vuelve rápidamente con la que hizo el comentario.) *"Perdón, es que ha dicho usted algo importante..."*

PARTE: *"No... nada. Antes se llevaron ustedes más tiempo en sesión privada con ellos y ahora le toca a él hablar otra vez...no, no pasa nada."*

MEDIADOR: *"¿Está usted preocupado porque quizás piensa que le estamos prestando más atención a ellos...?"*

PARTE: *"Pues si, hombre. Y nosotros aquí aguantando"*

MEDIADOR: *"Cuéntame... ¿qué le preocupa?"*

PARTE: *"Pues eso..."*

MEDIADOR: *"Le escuché decir algo sobre neutralidad, y también ha comentado que sintió que pasamos más tiempo en sesión privada con ellos que con ustedes (Por el reloj, el equipo mediador sabe que pasaron 29 minutos en sesión privada con la parte que se está quejando, y sólo 15 minutos en sesión privada con la otra parte, pero no lo dicen, escuchan empáticamente.), quizás estoy entendiendo que no les gustó cómo se sintieron cuando nosotros estábamos con ellos y ustedes estaban solos... dudaban de lo que podría estar ocurriendo en la sesión privada... ¿es así?"*

PARTE: *"Pues si, claro..."*

MEDIADOR: *"Y quieren asegurar que este proceso sea justo, como se le ha prometido, y ahora mismo no lo tienen muy claro que lo sea y dudan... también comentó que les tocaba a ellos hablar otra vez... ¿es que a usted le gustaría sentirse que también va a poder compartir su información de una manera igualitaria, y que nosotros les vamos a prestar igualmente la atención ¿no?"*

PARTE: *"Exacto, es que les prestáis más atención a ellos."* (Esto no es verdad pero no importa, porque es lo que percibe la parte. También es posible que la parte se lo esté inventando pero aún así el equipo mediador no se enfrenta.)

MEDIADOR: *"Gracias por decirnos cómo se sienten. Es importante que se sientan bien en el proceso, y que sientan que los miembros del equipo mediador estamos actuando de una manera imparcial. Cuénteme más, ¿qué les haría sentir mejor?... ¿qué les daría*

mayor confianza?... ¿qué dudas tienen?" (No importa que los mediadores ya estuvieran actuando de manera imparcial. Con estas intervenciones las partes se sienten escuchadas y atendidas y posiblemente se calmen sin más.)

Hay algunas actuaciones que pueden desarrollar los miembros del equipo mediador para corregir una pérdida de imparcialidad. El primer paso consiste en darse cuenta de los efectos de sus intervenciones u omisiones en la dinámica de la mediación. La figura 4 muestra algunas situaciones que pueden indicar que el equipo mediador está perdiendo su imparcialidad, y algunas estrategias para corregir dichas situaciones.

Gestión de la imparcialidad	
Indicadores de la posible pérdida de imparcialidad	Intervenciones del equipo mediador para corregir la pérdida de imparcialidad
Una parte se queja acerca de la imparcialidad del mediador.	Reconocer que puede ser verdad, y profundizar en el tema con la parte.
Hay un desequilibrio de participación entre las partes.	Reconocer y asegurarse de que todas las partes tienen oportunidad de participar efectivamente, alentando y facilitando la participación igualitaria y efectiva de las mismas.

<p>Las sillas de una de las partes están situadas más cerca al equipo mediador.</p>	<p>Acondicionar el ambiente para asegurarse equidistancia física entre todas las partes y el equipo mediador, y que todos estén igualmente cómodos. Si se mueven las sillas a lo largo de la sesión, hacer un descanso y colocarlas de nuevo.</p>
<p>El equipo mediador mantiene mayor contacto visual con una de las partes.</p>	<p>Reconocerlo e intentar contactar empáticamente con la otra parte.</p>
<p>El equipo mediador evita el contacto visual con una de las partes.</p>	<p>Reconocerlo e intentar identificar los sentimientos que le llevan a evitar el contacto visual con la parte, y atender esos sentimientos propios.</p>
<p>Hay un desequilibrio en el nivel de empatía ofrecido a las partes.</p>	<p>Reconocerlo y hacer un esfuerzo para dar respuestas empáticas con la misma intensidad a la persona que previamente se ha desfavorecido.</p>
<p>El equipo mediador juzga o sermonea a una parte.</p>	<p>Reconocerlo y recordar que juzgar y sermonear son actividades de otras profesiones y no de una mediación. Puede resultar conveniente pedirle perdón a la parte afectada, si se ha hecho en voz alta.</p>

<p>El equipo mediador asesora a una parte pero no a la otra.</p>	<p>Reconocerlo y recordar que ayudar a una de las partes y no a la otra, puede perjudicar a la que no es ayudada. En algunos casos puede ser aceptable si no daña a la otra parte y se hace para conseguir los fines de la mediación y no por falta de imparcialidad.</p>
<p>Algún miembro del equipo mediador piensa mal de una parte y lo considera culpable.</p>	<p>Identificar dichos pensamientos. Pensar que es posible estar equivocado, o no tener toda la información sobre el caso. Intentar ayudar a las partes a crear una solución satisfactoria para todos. Puede ser una buena idea informar a los co-mediadores para recibir su ayuda. Si no se consigue abandonar esta percepción, quizás sea conveniente abandonar el equipo mediador.</p>
<p>El equipo mediador atiende más a una de las partes que a la otra.</p>	<p>Reconocerlo y mantener el equilibrio en el grado de atención a las partes. Es posible también preguntar a las partes cómo se sienten.</p>
<p>El equipo mediador siente pena por</p>	<p>Reconocerlo y recordar que sentir</p>

una de las partes.	pena por una de las partes propicia una pérdida de imparcialidad.
El equipo mediador trata a una de las partes con más respeto.	Reconocerlo y mostrar respeto por todas las partes en el conflicto.
El equipo mediador permite que una parte interrumpa, pero no lo permite a la otra parte.	Reconocerlo y controlar los turnos de palabra con eficacia.
El equipo mediador piensa o dice que una parte no tiene derecho a pedir lo que reclama.	Reconocer que está juzgando la posición de esta parte, y no manifestar esta opinión en voz alta porque implica una pérdida de imparcialidad.
El equipo mediador piensa o dice que una parte lleva la razón y la otra está equivocada.	Reconocer que se está juzgando. No manifestar esta opinión en voz alta porque implica una pérdida de imparcialidad.
El equipo mediador presiona a una parte a aceptar la propuesta de la otra parte	Reconocer que está actuando como agente de la otra parte y abandonar la presión. En su lugar, puede ayudar a la parte a comprobar la realidad y a valorar sus diferentes opciones.

Figura 4. Gestión de la imparcialidad.

2.3.1. Trabajar en equipo la imparcialidad de las intervenciones de mediación

La mediación en el SERCLA se realiza en equipo. Trabajar en equipo es una de las estrategias a las que puede recurrir cualquier miembro que esta mediando, para gestionar los problemas de imparcialidad. El mediador puede (y a veces debe) informar a sus co-mediadores sobre los retos tanto personales como de equipo para gestionar la imparcialidad. Entre todos los miembros pueden desarrollar un plan para asegurar la intervención imparcial de los miembros del equipo mediador. Mantener silencio y dejar que otros mediadores en el equipo hagan las intervenciones es una posibilidad. Sin embargo, la comunicación no verbal es muy poderosa. Una de las partes puede percibir un problema sin saber de qué se trata. Esta incomodidad puede influir en la dinámica de la mediación y también en la confianza en el equipo mediador. En ciertas situaciones puede resultar una buena estrategia hacer una pausa, postergar la mediación y recomponer el equipo mediador para evitar daños que surjan de intervenciones imparciales.

El equipo mediador puede utilizar algunas técnicas para mantener la imparcialidad, como asegurar un equilibrio en la participación de las partes, prestar la misma atención y respeto a todas las partes, guardar turnos de palabra evitando interrupciones, y evitar juzgar a las partes. Un modo eficaz para evitar juzgar a una parte, consiste en ponerse en su lugar. Esta técnica se denomina ‘cambiar de papeles’, o ‘ponerse en el lugar del otro’. El mediador puede preguntarse cómo se siente la parte y qué duda o temor puede tener que le lleva a comportarse de la manera en la que actúa.

Otra estrategia para gestionar la imagen de imparcialidad consiste en asegurarse de que las partes se sienten reflejadas en la composición del equipo mediador. El

SERCLA ya emplea esta estrategia en la composición de sus paneles de mediación. Sin embargo, resulta importante considerar y gestionar la imparcialidad de dichos equipos, puesto que la tradición de las intervenciones previas de los miembros de dichos equipos puede jugar en contra de dicha imagen. De hecho, diariamente los mediadores pueden trabajar y participar en actividades en las que se den intereses contrapuestos en materia de relaciones laborales. Por tanto, si bien en las actividades intragrupo de sus respectivas organizaciones pueden velar y abogar por las causas de dichas organizaciones, sin embargo, pasar por la puerta de una sesión del SERCLA implica adoptar el rol de completa imparcialidad. Una estrategia para lograrlo consiste en la vinculación entre los miembros del equipo mediador en la labor a desarrollar, y en la potenciación de una dinámica interna de colaboración intragrupo del propio equipo mediador que aboque en dicha dirección.

Las partes, acostumbradas a procesos adversariales con empleo de representantes, pueden creer que el mediador que le "refleja" en la composición del equipo mediador es "su mediador", y demandar que el mismo sea parcial o incluso les represente. Lejos de entrar en este juego, precisamente lo contrario es lo que se pretende mediante la composición de los equipos de mediación. Del mismo modo, a algunos mediadores o mediadoras les puede resultar costoso actuar con imparcialidad y no representar a las partes que les han propuesto como mediadores. Cuando el equipo mediador abre la sesión de mediación y explica el proceso, resulta especialmente importante presentar con precisión y claridad la figura del mediador y el equipo mediador como colegiado, imparcial y no representante de una o más de las partes. La imparcialidad, en este sentido, se dirige a ambas direcciones... los mediadores no pueden dejar de ser imparciales porque lo requieran las partes, ni pueden perder la

imparcialidad por su propia implicación con los intereses de una de las partes en disputa.

Gestionar la imparcialidad resulta particularmente relevante en equipos de mediación con una composición mixta como la del
SERCLA

3. Resumen

En este capítulo hemos analizado cuál es el rol del equipo mediador y lo hemos diferenciado de otras profesiones. Hemos destacado algunos aspectos como:

- ✓ El equipo mediador en ningún caso representa a una de las partes.
- ✓ El equipo mediador no es responsable del contenido del acuerdo pero sí debe velar por unas buenas condiciones en la mediación que favorezcan la calidad del acuerdo.
- ✓ Resulta tan importante la apariencia de imparcialidad como la propia imparcialidad.
- ✓ El equipo mediador puede utilizar algunas técnicas para mantener la imparcialidad, como asegurar un equilibrio en la participación de las partes, prestar la misma atención y respeto a todas las partes, guardar turnos de palabra sin lugar a interrupciones, y evitar juzgar a las partes.
- ✓ Al comenzar una mediación, los miembros del equipo mediador dejan fuera las gorritas de representantes y se ponen la de equipo mediador.

Tercera Parte: El Encuentro con las Partes

Capítulo X: Preparando a las partes para Mediar: Cambiándoles el Chip para la Mediación

Objetivos

- Analizar estrategias y habilidades para ayudar a las partes a cambiar el chip para participar en la mediación.
- Aprender a orientar a las partes para que consideren positivamente el futuro en vez de centrarse en las peleas y los hechos del pasado.
- Ayudar a las partes a negociar en base a intereses y a establecer criterios que ofrezcan mayores probabilidades en el logro de acuerdos satisfactorios para todas las partes implicadas.

Índice

1. Introducción.
2. Mirar hacia el futuro.
3. Negociar en base a lo que las partes necesitan.
4. Establecer criterios para la toma de decisiones
5. Resumen.

1. Introducción

Las partes acuden a la mediación porque la conversación que han mantenido hasta el momento no les ha ayudado a solucionar su problema. Puede haber gran variedad de dificultades entre las partes, inclusive emociones fuertes, falta de información o información equivocada, personalidades que chocan, sentimientos de injusticia, intereses básicos insatisfechos, y tensiones causadas por el sistema en el que operan. Estos problemas pueden presentarse como barreras a la comunicación y a la negociación efectiva. También pueden ser barreras importantes simplemente el no saber comunicarse o negociar bien. La mediación se presenta como una nueva oportunidad para superar las barreras que dificultan el logro del acuerdo. El trabajo del equipo mediador consiste en eliminar o disminuir estas barreras y abrir caminos para el entendimiento mutuo y la exploración de alternativas. El equipo mediador intenta conseguir todo ello creando un ambiente y un diálogo distinto al que están acostumbradas las partes, o sea, una conversación nueva, una conversación que proporcione una salida a la disputa en curso. Los primeros instantes y momentos de interacción pueden ser claves para componer el escenario para el resto de la mediación. En este capítulo se presentan algunas sugerencias para comenzar a promover un ambiente diferente al habitual para el diálogo entre las partes. Presentamos algunas estrategias para facilitar una conversación nueva, distinta a la conversación que tenían las partes hasta el momento, y orientada a dar una salida a la disputa en curso.

Las partes acuden a la mediación porque la conversación que han mantenido hasta el momento no les ha solucionado la situación de disputa

El trabajo del equipo mediador se orienta a disminuir barreras, positivizar el ambiente y promover una comunicación nueva y eficaz.

2. Mirar hacia el futuro

Las partes suelen llegar a la mediación quejándose de la situación actual y la historia que las ha llevado a la misma. El pasado está lleno de culpas, daños, errores, insultos, o mentiras. El presente a menudo está lleno de situaciones rotas... contratos, imágenes, promesas, y de cantidades que son excesivas o insuficientes... horas laborables, dinero, empleados,...reconocimiento. El futuro no está diseñado todavía, y es ahí donde las partes pueden construir una nueva realidad. Hablar sobre el pasado en la mediación recrea la misma conversación que han mantenido las partes hasta la actualidad. Una conversación que no les ha servido para solucionar la situación que están viviendo.

En la mediación, es aceptable que las partes hablen sobre el pasado al exponer la situación, en la primera parte del proceso de mediación. De hecho, resulta imprescindible que las partes tengan la oportunidad de expresar la situación que han vivido en el pasado y las emociones que les han acompañado. Sin embargo, una vez que han planteado la situación vivida en el pasado, resulta imprescindible que el equipo mediador no permita a las partes anclarse en el pasado, ni en las tensiones del presente.

Hablar sobre el pasado es lo que las partes pueden hacer en un juzgado o en un arbitraje, donde tienen que aportar pruebas y culpabilizar al adversario para que alguien decida quién tiene la razón. La mediación es un lugar diferente. El equipo mediador no necesita pruebas porque no tiene que tomar una decisión. Las partes no tienen que convencer al equipo mediador de nada. Si quieren traer pruebas, pueden hacerlo aunque no se trata de intentar convencer al equipo mediador.

El equipo mediador no necesita pruebas porque no tiene que tomar una decisión como lo hace un juez

El equipo mediador puede empezar a dirigir a las partes para que miren hacia el futuro desde el principio de la mediación, una vez que todas las partes implicadas han tenido la misma oportunidad - en términos de tiempo, atención del equipo mediador, etc.-, de expresar los acontecimientos del pasado. Realizada por las partes dicha exposición de acontecimientos, emociones, dificultades y malentendidos del pasado, a sugerencia e indicación del equipo mediador, resulta alentador para el proceso que, a continuación, el equipo realice el siguiente planteamiento: ‘Hasta ahora nos hemos centrado en los acontecimientos que os han llevado a esta situación, y cada uno/a nos habéis contado el modo en que habéis vivido dicha situación. ¿Qué os parece si a partir de la próxima sesión nos comprometemos a no mirar atrás, y a centrarnos en el modo de salir de esta situación?. No resulta fácil lograr un compromiso explícito en esta dirección, sino que las partes tienden a exponer sus temores, dudas e inquietudes sobre el futuro, pero es posible que al final accedan a petición del equipo, y se comprometan con algo como lo que sigue: ‘Bien... no lo veo claro.... Pero por intentarlo que no quede...’ . Un compromiso de este tipo puede resultar suficiente para proclamar por

parte del equipo el acuerdo de no volver atrás, si las partes insisten en repetir los acontecimientos del pasado.

La técnica de *mirar hacia el futuro* también se puede usar a lo largo del proceso. El equipo mediador puede usar diferentes tipos de preguntas para orientar el rumbo de la conversación hacia posibilidades y hacia el cambio, en vez de dejar que las partes se atasquen repitiendo sus historias. Orientar hacia el futuro puede ayudar a las partes a salir del modelo de hablar sobre "lo que no quieren" y "lo que está mal" a considerar "lo que sí quieren" y "lo que sería ideal". La siguiente situación es ilustrativa de cómo un equipo mediador puede empezar a cambiar la dinámica de un conflicto usando la técnica de mirar hacia el futuro, en los momentos iniciales de la mediación.

(Situación: Muy pronto, al principio de la introducción al proceso).

MEDIADOR: "¿Están todos cómodos? Bueno, como ha dicho el compañero Juan, gracias por venir todos a la reunión de hoy... con tanta lluvia seguro que no ha sido fácil... y seguro que hay otras cosas que a todos les gustaría poder estar haciendo... hablando sobre cosas que les gustaría... antes de empezar con la explicación del proceso, Marta, harás tú la introducción ¿no?... (Marta afirma con un movimiento de su cabeza)... si,... pues antes de empezar con la explicación del proceso y meternos ya en la mediación... quiero preguntarles algo... me imagino que ahora mismo la situación que están viviendo es desagradable.... pensad por unos momentos.... vamos a imaginar que estamos tres meses o seis meses en el futuro... vamos a adelantar el calendario... contadme... ¿cómo les gustaría estar viviendo? No en cuanto a una solución específica, pero contadme... ¿cómo les gustaría que estuviera la cosa..."

PARTE A: "Pues ya todo resuelto... sin más problemas..."

PARTE B: "Eso estaría bien... desde luego no en el juzgado, aunque sí es necesario pues allí estaremos..."

MEDIADOR: "Entonces a ambos les gustaría arreglar la situación... y has dicho lo del juzgado... recordar que siempre tienen esa posibilidad y que para algunos casos la vía judicial es la más adecuada... decidme más los dos... ¿qué significaría tenerlo ya resuelto, como dices, 'sin más problemas?' tú dijiste que estabas de acuerdo... ¿qué significaría tenerlo ya resuelto para ti?"

PARTE B: "Poder volver bien al trabajo, sin tener que estar preocupado y distraído por todos los rollos legales...".

PARTE A: "Dejar de tomar ya estas pastillas para la úlcera... y trabajar bien...".

MEDIADOR: "Entiendo entonces, decidme si no es así, que para ambos es importante y les gustaría en el futuro cercano volver a vivir tranquilamente, en un ritmo normal y bueno en el trabajo, sin tener el peso de la situación encima... y tú has dicho lo de las pastillas... para ti recuperar la tranquilidad significaría estar mejor físicamente también... ¿es así?"

PARTE A: "Si".

PARTE B: "...y estar mejor mentalmente también, sin el agobio legal".

MEDIADOR: "Bueno, pues para estar tranquilos y sanos ya en tres meses, o antes, y para haber terminado con la situación, ¿qué pueden hacer?"

PARTE B: "Buscar un acuerdo".

PARTE A: "Si, pero no es tan fácil".

MEDIADOR: "Un acuerdo podría llevarlos a estar tranquilos en tres meses, si, ¿y por otros procesos, u otras alternativas?"

PARTE A: "En tres meses no...".

PARTE B: "No...".

MEDIADOR: "Una pregunta más... ¿cómo quieren poder recordar el trabajo que van a hacer juntos en la mediación?... en tres meses, seis, o un año miran hacia atrás y recuerdan la mediación... ¿cómo quieren recordarla?"

PARTE A: "Que valió la pena... que funcionó...".

PARTE B: "Que nos fue bien... que pudimos lograr un acuerdo...".

PARTE A: "Que pudimos terminar con todo...".

MEDIADOR: "Entonces quieren tener una buena experiencia que sea útil y que sirva para arreglar la situación de verdad ¿es así?"

PARTE A: "Si".

MEDIADOR: "¿Para ti también?" (Dirigiéndose a la PARTE B).

PARTE B: "Si, claro. Estaría bien si ustedes nos pudieran arreglar ya la situación hoy....".

MEDIADOR: "Vale, ambos quieren poder recordar que hicieron un buen trabajo y que pudieron llegar a un acuerdo... ahora una cosa, los que pueden arreglar la situación no somos los mediadores sino ustedes, ustedes son los que saben que sería lo mejor y nosotros estamos para apoyarles. Marta les explicará algo más sobre el proceso de mediación...".

Normalmente cuando el equipo mediador les pregunta a las partes sobre sus deseos para el futuro, las partes tienden a dar respuestas positivas. Sería raro que alguien contestara "Quiero estar peor y menos contento que hoy." Las respuestas positivas y el enfoque en el futuro ya empiezan a espolvorear la mediación con positividad y esperanza.

Mirar hacia el futuro resulta más alentador que atascarse en los errores del pasado y las tensiones del presente

Comenzar una mediación mirando hacia el futuro, como sucede en el ejemplo expuesto anteriormente, puede tener un impacto diferente a comenzar explicando el proceso de una manera fría y después saltando directamente a las arenas movedizas del conflicto. El equipo mediador puede usar la técnica de mirar hacia el futuro en cualquier punto de la mediación, y puede ser especialmente útil cuando se une con la estrategia de basar la conversación en intereses verdaderos y deseos. La figura 5 contiene ejemplos de frases que pueden servir para orientar a las partes hacia el futuro.

Frases para ayudar a las partes a mirar hacia el futuro
¿Cómo les gustaría que fuese ese esfuerzo entre ustedes?
¿Cómo le gustaría poder recordar esta mediación dentro de tres meses... en un año?
¿Cómo puede ser mejor la próxima vez? ¿Qué tipo de relación entre vuestras compañías sería la ideal para el futuro?
¿Qué sería posible?
¿Qué alternativas hay?
¿Cómo le gustaría estar viviendo dentro de tres o seis meses...?
¿Qué haría si no tuviera que bregar con esta situación?
¿Cuáles son sus deseos?

Figura 5. Frases para ayudar a las partes a mirar hacia el futuro.

3. Negociar en base a lo que las partes necesitan

Las partes pueden resolver sus disputas basándose en el poder, los derechos, o los intereses (Ury, Brett, y Goldberg, 1993), como se ha indicado en la primera parte de la presenta guía de mediación.. Las herramientas favoritas para una pelea basada en el poder son las huelgas y los despidos. Los derechos son concedidos o restringidos por leyes, contratos, y normas institucionales entre otras posibilidades. El recurso favorito en peleas sobre derechos es la amenaza judicial. El escenario para reclamar intereses es la negociación. Pero no todo tipo de negociación es negociación basada en intereses, como la que queremos promover en la mediación. Puede haber negociación basada en poder, y negociación basada en derechos.

Cuando las partes llegan a la mediación suelen continuar el rumbo que han llevado previamente. Algunas personas consideran que la mejor negociación es la basada en derechos, otras la basada en el poder, y muy pocas personas tienden a negociar por intereses. En la práctica óptima de la mediación, el proceso que se usa para resolver disputas es la negociación basada en intereses. Teniendo en cuenta que el poder

y el derecho son dos bases respetables para la negociación, éstas dos vías no se descartan, sino que se incorporan en la negociación/mediación por intereses. El equipo mediador trata el poder y el derecho como dos criterios o temas más a tratar en la mediación. De hecho, cualquier acuerdo centrado en los intereses debe de estar dentro del ámbito de los derechos y del poder de las partes, para que resulte viable su implementación posterior.

El derecho y el poder son respetables como bases para la negociación aunque en la mediación se intenta promover la negociación basada en intereses porque ofrece importantes ventajas

La negociación basada en los derechos y la negociación basada en el poder son ambas procesos adversariales y tienen un elevado coste. En general, requieren una mayor inversión de tiempo, dinero, energía ..., buscan un vencedor y un perdedor, pueden destrozar las relaciones entre las partes, y tienen efectos dañinos como el estrés y la ansiedad entre las partes enfrentadas. Sin embargo, la negociación basada en intereses ofrece diversas ventajas. En ella se atienden temas que no figuran en ninguna legislación o conjunto de normas, abre la posibilidad de un diálogo colaborativo en vez de contrapuesto, se cuidan las relaciones, existe flexibilidad en el diseño de los acuerdos, la incorporación de prioridades o preferencias, se pueden adoptar criterios flexibles para tomar decisiones, acuerdos más satisfactorios, y con una mayor probabilidad de cumplir los acuerdos por sentirse responsables del acuerdo, y por no sentirse forzados por el poder del otro u obligados por un juez. La negociación basada

en intereses permite que cada parte se encuentre más satisfecha con el resultado del proceso y pueda vivir en paz con la situación.

Normalmente, hasta llegar a la mediación, las partes han llevado su negociación basándose en demandas y posiciones. Para pasar de declaraciones sobre posiciones y cambiar la confrontación a una conversación (negociación) basada en intereses, el equipo mediador debe traducir las demandas y comentarios que hacen las partes. Su meta es intentar averiguar los intereses subyacentes. Entre las técnicas más útiles para lograr este objetivo se encuentran las preguntas y los resúmenes. Buscar intereses subyacentes es una técnica imprescindible para el equipo mediador, que puede ser utilizada desde el principio hasta el final del proceso.

La figura 6 muestra ejemplos de preguntas que pueden facilitar la transformación de las demandas de las partes hacia intereses verdaderos.

El equipo mediador ayuda a las partes a pasar de sus posiciones hacia una conversación basada en intereses, mediante la técnica de realizar preguntas y resúmenes

Preguntas para identificar intereses
¿Cómo te gustaría poder sentirte en el futuro?
¿Qué te gustaría conseguir?... ¿por qué es importante para ti?
¿Qué sería lo ideal ?
¿Qué significa para ti poder conseguir lo que estás pidiendo?
¿Si consigues lo que pides, que intereses tuyos quedarán satisfechos?
Explícame.. ¿por qué es importante para ti conseguir

eso?
¿Con qué sueñas?
¿Qué es importante para ti?

Figura 6. Preguntas para reconocer intereses.

Hay un dicho que plantea lo siguiente "¿Quieres llevar la razón, o quieres ser feliz?" Una de las razones claves por la cual el equipo mediador orienta su intervención hacia los intereses de las partes, se refiere a que es posible finalizar una negociación y conseguir lo que uno ha demandado, y no encontrarse satisfecho con el resultado. Puede ser que lo que ha conseguido no es lo que verdaderamente necesitaba. Especialmente cuando las partes llegan a la mediación acostumbradas a luchar sobre derechos y poder, es necesario mostrarles la posibilidad de que quizás necesitan más o algo diferente a lo que les ofrecen sus derechos o lo que puedan conseguir ganando una batalla de poder. Por ello, el equipo mediador puede plantear la pregunta anterior y dejar que las partes decidan qué es más importante para ellas y qué es lo que necesitan realmente de la disputa en curso.

4. Establecer criterios para la toma de decisiones

Normalmente, las partes implicadas en disputas formales se basan en criterios objetivos para tomar decisiones. Esto puede ser una buena idea, y es parte de la estrategia de negociación basada en principios (Fisher y Ury, 1981). Sin embargo, las partes están acostumbradas, en sus batallas de derechos y poder, a considerar muy pocos criterios cuando proponen diferentes alternativas para solucionar sus disputas. De estos criterios, el más corriente, y a veces el único presente, es la ley.

El equipo mediador puede ayudar a cambiar la conversación de las partes. Les puede hacer ver la posibilidad de que pueden elegir otros criterios, aparte de la ley, para ayudarles a tomar decisiones más adelante durante el proceso de mediación. Centrarse sólo en la ley restringe las alternativas de las partes y no permite que consideren alternativas que pueden ser más satisfactorias. Las partes pueden considerar la ley como uno de los criterios pero también pueden elegir tener en cuenta otras cuestiones que consideran importantes, siempre y cuando sean criterios lo más objetivos posible. Ejemplos de criterios objetivos y subjetivos para las partes, se muestran en la Figura 7.

Criterios para tomar decisiones	
Criterios más objetivos	Criterios más subjetivos
La ley	Lo que es "justo"
Estándares industriales	Deseos de las partes
La costumbres del gremio	Relaciones entre las partes
Códigos profesionales	La situación económica de las partes
Códigos deontológicos	Valores
El valor del mercado	Creencias
Lo que cueste y dure menos	Lo más fácil
Historia de acuerdos previos	La mejor idea
División de las diferencias en partes iguales	División equitativa
Cerrar el caso en el juzgado	Tranquilidad

Figura 7. Criterios para tomar decisiones.

Los criterios más objetivos dependen en menor medida de la interpretación personal de las partes. Los criterios subjetivos pueden ser igual o, incluso, más importantes pero dependen más de la valoración de cada una de las partes. Y quizás las partes no hagan la misma valoración. Por ejemplo, lo que es ‘justo’ para una parte puede no serlo para la otra parte, por lo que parece más oportuno centrarse en criterios lo más objetivos posible, y tratar de evitar la ‘estrategia de la equidad’ o cualquier otra

que se preste a la subjetividad de las partes. No obstante, si las partes proponen algún criterio más bien subjetivo, se les puede animar a que expliciten algunos indicadores o modos de evaluar dichos criterios, lo que permitiría ir acercándose a la objetividad de dichos criterios.

El equipo mediador puede solicitar a las partes criterios para tomar decisiones, en los momentos iniciales del proceso. Algunos mediadores lo hacen antes de realizar la introducción al proceso, otros durante la introducción, y otros inmediatamente después. En definitiva, la labor del equipo mediador consiste en ampliar el horizonte de posibilidades para las partes, y a la vez asegurarse de que las definiciones sobre los conceptos y las cuestiones a tratar resulten claras para las partes implicadas.

La consideración de criterios diferentes a los legales permite acuerdos más flexibles, y atender a un mayor número de temas. Cuando la ley es el único criterio, a menudo, conlleva soluciones donde hay un ganador y un perdedor. Cuando el equipo mediador ayuda a las partes a incorporar más criterios, es posible una mayor variedad de acuerdos, acuerdos donde es posible intercambiar prioridades, tejer las diferencias de intereses, y formular una solución más amplia e integradora. Esta labor de construcción del acuerdo entre las partes, basada en criterios diversos, resulta una clara ventaja de la mediación porque en otros procesos, especialmente en la negociación basada en derechos o poder, la gama de criterios para tomar decisiones es más estrecha y limitada.

Considerar otros criterios, además de la ley y el poder de las partes, permite acuerdos más flexibles con mayores opciones de solución que incorporen las necesidades de las partes

Ayudar a las partes a establecer criterios para tomar decisiones en los momentos iniciales de la mediación resulta funcional para los resultados del proceso, ya que permite que el equipo mediador se centre en dichos criterios para mantener un enfoque positivo. Durante la mediación la tensión puede aumentar y el diálogo se puede estancar, o en algunos casos parecer que se desbarata. Pueden saltar amenazas y comentarios desesperados. Para calmar a las partes y cambiar la dinámica del momento, el equipo mediador puede apoyarse en lo que las partes dijeron al principio que era importante para ellas.

Ayudar a las partes a establecer criterios para tomar decisiones en los momentos iniciales resulta útil, ya que posteriormente puede ayudar al equipo mediador a recordar a las partes lo que ellas mismas consideraban importante

El siguiente ejemplo, implica esta estrategia de establecimiento de criterios a priori, en el proceso de mediación.

PARTE A: "Ya me da igual. ¡Estoy harta! Aquí la solución es la huelga... ¡ya verás como así se enteran!"

MEDIADOR: "Veo que estás ya muy cansada... ha habido muy poco movimiento, ¿no?... estas irritada con esto porque crees que es más de lo mismo ¿no?"

PARTE A: " ¡¡Rrrrggghhhjjj!!"

MEDIADOR: "Si,...quieres gritar..."

PARTE A: "Es que no sé ya..."

MEDIADOR: " Tenías esperanza de que esto funcionará, ¿no?... y ahora no tienes claro que se va a resolver, ¿es así?"

PARTE A: "Es que así no podemos...."

MEDIADOR: "A veces cuando hay poco movimiento y las partes esperan más, se dan momentos desesperantes, como ahora. Vamos a ver, ¿qué alternativas hay?... la huelga es una como has dicho...al comienzo hablabais sobre criterios que ambos queríais tener en mente para guiar vuestras decisiones... ¿recuerdan?... ahí están escritos en ese rotafolios de allí (señalando a una hoja grande de papel pegada en la pared)."

PARTE A: "Si, si..."

MEDIADOR: (dirigiendo la mirada a PARTE B) "¿Siguen siendo estos criterios importantes? Ambas partes dijeron que querían evitar la vía judicial y una huelga. También dijeron que era importante terminar pronto..."

PARTE B: "Sí, lo son..."

PARTE A: " Jo..."

MEDIADOR: "¿Quieren seguir? Vamos a intentar algo diferente..."

PARTE A: "Bien..."

Este tipo de intervención resulta funcional porque la partes verdaderamente no están buscando una pelea basada en derechos o poder, pero les cuesta trabajo seguir adelante con su negociación. Lo que sucede es que pierden la paciencia, pueden atacar a la otra parte verbalmente, y pueden desesperarse. El equipo mediador está para guiarles durante el proceso y éste a veces puede ser difícil. De hecho, una de las intervenciones más valiosas que puede efectuar un mediador es reconocer lo duro que resulta el trabajo que están haciendo las partes, mantener su propia esperanza, y darles esperanza a las partes para seguir adelante. Ayudar a las partes a recordar su objetivo es una posible estrategia, como se plantea en el ejemplo anterior.

A pesar de la dificultad de seguir adelante, las partes en realidad no desean buscar una pelea basada en derechos o en poder

5. Resumen

En este capítulo hemos presentado algunas ideas y estrategias para ayudar a las partes a cambiar el chip para participar en la mediación.

- ✓ Las partes acuden a la mediación porque el tipo de conversación que han mantenido hasta el momento no les ha ayudado a resolver el conflicto.
- ✓ Las partes llegan con frecuencia a la mediación inmersas en su enfrentamiento y, a menudo, como si acudieran a un proceso adversarial. Las posiciones rígidas, mentalidades cerradas, y soluciones únicas, resulta lo habitual ya que es la forma que las partes han utilizado previamente para intentar resolver sus problemas.
- ✓ El equipo mediador se orienta a trabajar para influir y cambiar el chip de las partes, invitándoles a mirar hacia el futuro en vez estancarse en el pasado.
- ✓ El equipo mediador puede ayudar a las partes a negociar para conseguir lo que verdaderamente necesitan, y a aprender nuevas técnicas y procesos centrados en intereses, que pueden cambiar la dinámica del conflicto.
- ✓ El equipo mediador facilita que las partes consideren criterios que les ayuden a promover su propio acuerdo con mayores posibilidades de satisfacción para las partes.

Capítulo XI: Creando una conversación nueva: Positivizando la dinámica

Objetivos

- La mejora del ambiente de la mediación. La eliminando de barreras a la comunicación.
- Desarrollo de estrategias para mejorar (positivizar) la dinámica de la mediación.
- El potencial de la formulación de preguntas.
- La oportunidad de la paráfrasis y la re-enmarcación.
- La influencia del lenguaje utilizado en la dinámica de la mediación.
- La gestión de las emociones durante la mediación.

Índice

1. Introducción.
2. Cómo hacer preguntas.
3. Paráfrasis basadas en intereses.
4. Re-enmarcación de comentarios destructivos.
5. Adjetivos constructivos.
6. Palabras oportunas
7. Recoger "regalitos".
8. Cómo gestionar la ira.
9. Resumen.

1. Introducción

Como ya hemos comentado en el capítulo anterior, una parte del trabajo del equipo mediador consiste en crear una conversación nueva que oriente a las partes a salir de la situación de conflicto. Sin embargo, el crear un nuevo tipo de conversación entre las partes requiere a su vez desarrollar un nuevo lenguaje, puesto que las partes tienden a llevar a la mediación el lenguaje de procesos adversariales.. En la mediación se necesitan palabras que alienten, limpien, acojan, posibiliten, sanen, respeten, disculpen, aclaren, inviten, y abran puertas. Se trata de emplear palabras que mejoran, palabras que “positivicen” el ambiente. “Positivizar” consiste en eliminar impedimentos y barreras al proceso, a través de pequeñas intervenciones que se hacen frecuentemente a lo largo de la mediación... actividades que van transformando poco a poco el matiz de la conversación y la dinámica del conflicto.

Entre lo más valioso que el equipo mediador puede reportar a la mediación se encuentra la actividad de sembrar y propagar positividad en la mediación. Nos referimos al hecho de ‘propagar’ porque efectivamente los efectos de dicha actividad lubrican a los diversos componentes de la relación entre las partes, como la conversación, la relación, el trato, y hasta el posible acuerdo.

Se dan diversas formas de positivizar el ambiente de la mediación, que vamos a analizar a continuación, y resulta oportuno recurrir a todas las que puedan ocurrir naturalmente durante el proceso de mediación. No resulta fácil incorporarlas a procesos formales y modelos de mediación ya establecidos, pero su desarrollo permite facilitar y promover el progreso de la mediación.

Positivizar consiste en eliminar impedimentos y barreras a través de pequeñas intervenciones... que se desarrollan frecuentemente a lo largo de la mediación... y que van transformando poco a poco el matiz de la conversación y la dinámica del conflicto.

Positivizar el ambiente de la mediación no consiste en la aplicación de una ‘fórmula mágica’, sino en el desarrollo de un *conjunto de actitudes, estrategias y herramientas constructivas* que tienen el efecto unísono de moldear el ambiente. Del mismo modo, se pueden dar un conjunto de estrategias y herramientas que consiguen precisamente lo opuesto. Parte de la labor de positivizar el ambiente puede consistir en dejar atrás aquellas herramientas que tienen un valor contrario y que llevan, consecuentemente a echar culpas, insultar, atacar, juzgar, imponer, robar, oscurecer, empujar, bajar la autoestima, asustar, amarrar, encerrar, mentir, amenazar, enfrentar, dañar, y cerrar puertas. Si las partes se encuentran presentes voluntariamente, con el objetivo de lograr un acuerdo, no resultan oportunas este tipo de prácticas. En el caso de que las partes no se encuentren presentes voluntariamente y con el objetivo de lograr un acuerdo, resulta también dudoso que dichas herramientas resulten fructíferas. Probablemente reflejan más bien lo que han estado haciendo hasta ahora fuera del proceso de la mediación, cosa que obviamente no les ha servido. Por ello resulta oportuno plantear a las partes que pueden intentar algo que les resulte novedoso y que transforme sus relaciones en el futuro.



Cuando un oponente enseña su arma al otro, el otro responde levantando también su arma. Esto es lo que se denomina reciprocidad y resulta común en las disputas muy enconadas (Mikolic, Parker y Pruitt, 1997). Si se desarrolla una dinámica en la que no se utilicen, ni se necesiten las armas, es posible que hasta los guerreros se puedan tranquilizar. Las partes pueden llegar con sus armas cargadas, pero las intervenciones del equipo mediador pueden facilitar que las partes las dejen a un lado y se impliquen en la nueva dinámica del proceso. Sin embargo, en algunos casos el equipo mediador puede percibir que una parte necesita su arma para protegerse de la otra parte, por lo que en ocasiones el equipo puede optar bien por permitir la situación, o bien por procurar un cambio en el entorno que le permita a dicha parte bajar la guardia. Un ejemplo común de esta situación consiste en que una parte amenace con un proceso judicial porque sabe que es la única razón por la que la otra parte atenderá sus peticiones. Positivizar el ambiente en ningún momento implica desnudar o desproteger a una de las partes. La figura 8 muestra algunas herramientas que pueden emplear las partes y el equipo mediador con el objetivo de positivizar la mediación.

Algunas herramientas que ayudan a positivizar la dinámica de la mediación.			
Sonreír	Respeto	Reconocimiento	Empatía
Re-enmarcar frases dañinas	Bienvenida acogedora	Paráfrasis basada en intereses	Solicitar criterios amplios
Trato genuino	Descansos	Honestidad	Transparencia
Hacer preguntas constructivas	Contacto visual	Humor	Garantizar respeto
Recoger	Trato igualitario	Dar la mano	Agradecer

"regalitos"			
Admitir fallos	Pedir aclaraciones	Tener paciencia	Contar historias
Reconocer incomodidad	Resúmenes empáticos	Validar participación	Explicar situaciones con claridad
Adjetivos constructivos	Palabras oportunas	Aclarar dudas	Generar alternativas
Mirar hacia el futuro	Hablar de deseos y necesidades	Gestionar la ira	Transmitir esperanza

Figura 8. Algunas herramientas que pueden resultar de ayuda para positivizar la dinámica de la mediación.

Este capítulo presenta algunas de estas técnicas y herramientas que el equipo mediador puede utilizar para mejorar la dinámica de la mediación. Se tratarán diferentes intervenciones, como las preguntas, la paráfrasis basadas en intereses, la re-enmarcación de comentarios destructivos, el empleo de palabras "limpias" como los adjetivos constructivos, las palabras oportunas, recoger "regalitos" para facilitar reconocimiento entre las partes, y finalmente cómo gestionar la ira. Estas herramientas se pueden emplear en cualquier etapa de la mediación y no sólo en la fase de recogida de información, si bien es cierto que quizás sea la etapa donde se dan más oportunidades para usar esta variedad de intervenciones.



2. *Cómo hacer preguntas*

Se dan diferentes tipos de preguntas en el proceso de mediación, con diferentes metas en cada caso. El equipo mediador puede abarcar un amplio abanico de preguntas

en sus intervenciones, desde el comienzo del proceso, cuando preguntan "¿qué les trae hoy aquí?", hasta el final cuando confirman, "¿pueden vivir con el acuerdo que están formulando?". Las preguntas son una de las herramientas más valiosas que tiene el equipo mediador. Les permite abrir caminos en la conversación para dirigir la atención de las partes a diferentes áreas que deben tratar las partes. Las preguntas también resultan adecuadas para averiguar durante el proceso, lo que verdaderamente es importante para cada parte. A continuación se expone una lista de tipos de preguntas y las razones por las cuales se emplean en la mediación.

Preguntas abiertas: Las preguntas abiertas se hacen para pedir información, preferiblemente la información que la parte quiera ofrecer. Se llaman "abiertas" porque su objetivo se orienta a que se contesten con una respuesta elaborada. Al preparar una pregunta abierta se prevé que no sea posible responderla con un "sí" o "no".

Se pueden dar diversas ocasiones y razones durante la mediación para el empleo de preguntas abiertas. Entre estas razones se encuentran la de invitar a las partes a hablar al comienzo de la mediación, dar oportunidad a una parte más callada de participar, o bien pedir una lluvia de ideas que ayude a generar alternativas. Las preguntas abiertas suelen facilitar que las partes hablen libremente, formulando una respuesta a su aire. Normalmente, las preguntas abiertas permiten que las partes hablen más que con otro tipo de preguntas. Se dan algunas excepciones a la elaboración de las respuestas a una pregunta abierta, como en el caso de la pregunta coloquial de bienvenida al comenzar la sesión..."Hola, ¿cómo están...?" Aunque es una pregunta abierta se tiende a

responder algo sencillo, como "Bien, gracias...", o posiblemente un "Buenooo..." con un encogimiento de hombros y no mucho más. Una pregunta abierta, en la misma línea, que abre más la comunicación sería, "Hola, ¿cómo están... les ha costado mucho llegar?".

Las preguntas abiertas facilitan que las partes hablen libremente y con respuestas más elaboradas que con otro tipo de preguntas

La meta de la pregunta abierta es pedir que se facilite información libremente. Pero a menudo, la pregunta que hace el equipo mediador propone el contexto en el cual debe de responder la parte. Esto puede hacer que la pregunta abierta sea menos efectiva que si el mediador no le hubiera puesto el contexto a la pregunta. Por ejemplo, analicemos el efecto de las siguientes preguntas:

1. "¿Cuáles son los temas y la disputa que quieren tratar ustedes aquí hoy?"
2. "¿Qué les trae aquí?"

Las dos son buenas preguntas abiertas pero pueden tener efectos diferentes. La primera pone el contexto para la respuesta de las partes y las partes contestarán la pregunta que les ha hecho el equipo mediador. La segunda parece la misma pregunta, sin embargo permite que las partes formulen su respuesta de una manera totalmente diferente. En la primera pregunta, el equipo mediador diseña la conversación. En la segunda pregunta, las partes tienen más libertad de hablar sobre lo que desean. Por ejemplo, las partes normalmente no responderían a la primera pregunta con la respuesta, "Pues tiempos difíciles otra

vez que nos están costando la vida." Esta respuesta es rica en información y permite al equipo mediador sondear la situación que están viviendo las partes, y posiblemente satisfacer mejor sus necesidades.

Dos ejemplos fantásticos de preguntas verdaderamente abiertas, que no son preguntas en realidad, sino palabras que se usan de la misma forma que una pregunta y en lugar de ella:

1. "... bueno... cuéntame." o "... bien... contadme."
(Mirando a las partes, levantando las cejas, haciendo un gesto entre pregunta e invitación a hablar con la cara y cabeza.)
2. " ¿...y...?" (Mirando a las partes, levantando las cejas, invitándoles con un gesto de las manos a hablar.)

El discurso inmediatamente anterior de estas preguntas, les da estructura a las pocas palabras que se pronuncian ahora. Estas preguntas encajan bien cuando se explica el proceso de mediación y se les informa que ambas partes tendrán el tiempo que necesiten para compartir su perspectiva de la situación. Posteriormente el equipo mediador confirma que las partes están dispuestas a seguir adelante, y entonces pueden invitarles a hablar empleando alguno de los ejemplos indicados.

Preguntas cerradas: Las preguntas cerradas se suelen responder "sí" o "no," o con un dato específico como un nombre, una cifra, un lugar, una fecha, u otra respuesta corta. Estas preguntas se tienden a emplear para confirmar una intención, para obtener información concreta, y para verificar datos y otra información expuesta con anterioridad. Ejemplo,

1. "¿Quién lleva ese departamento?"

2. "¿Cuándo caduca el convenio?"
3. "¿Has contratado un abogado?"

La pregunta cerrada se debe de evitar en casos donde puede encasillar a las parte en una posición rígida, por ejemplo,



1. "¿Quieres vender el negocio?"
2. "¿Cuánto tiempo dices que le darías?"

Las preguntas cerradas sirven para confirmar información concreta. Se deben evitar cuando las respuestas pueden encasillar a las partes en una posición rígida.

Preguntas para comprobar la realidad: El equipo mediador puede usar preguntas para comprobar la realidad cuando quiere sondear la probabilidad de algún tema. También puede ser útil usar estas preguntas cuando las partes tienen ideas y concepciones que parecen poco realistas sobre el caso y sus alternativas. Estas preguntas le permiten al equipo mediador abrir una vía para hablar sobre el tema de una manera no contrapuesta. Estas preguntas pueden ayudar a la parte a reflexionar sobre la idoneidad de sus planteamientos, y a evaluar por sí mismo el verdadero mérito o valor de sus propuestas y actitudes.

1. "¿Has dicho que todo estará finalizado para el jueves, como ves que se pueda llevar esto a cabo?"
2. "¿Si eliges la vía judicial, que costos implicaría?"

3. "¿Entiendo qué consideras que el medio punto se traduce en 225.000 euros... cómo lo calculas?"
4. "¿Qué crees que pasaría si haces los despidos que has comentado... qué efecto tendrían?"
5. "¿Qué alternativas tienen si no se ponen de acuerdo?"

Las preguntas para comprobar la realidad sirven para sondear la probabilidad de algún tema y ayudan a que las partes reflexionen y valoren por sí mismas sus propuestas y actitudes

Preguntas sugestivas o hipotéticas: El equipo mediador no debe imponer la solución de un caso, como ya se ha indicado con anterioridad. Está limitado en su capacidad para hacer propuestas, entre otras razones, porque las propuestas pueden ser percibidas como quasi-obligatorias, pueden cortar la creatividad de las partes, y pueden no llegar a satisfacer a las partes como si las hubieran desarrollado ellas mismas. Las partes también pueden percibir las propuestas del equipo mediador como a favor de la otra parte. El equipo mediador puede usar preguntas sugestivas o hipotéticas para ayudar a las partes a ampliar su horizonte de posibilidades. Las siguientes preguntas ayudan al equipo mediador a transmitir sus ideas mediante la inducción, sin que ello produzca los efectos perversos de la proposición de alternativas. Ese tipo de preguntas también se pueden usar para ayudar a romper el impasse, y para promover la lluvia de ideas.

1. "¿Qué ocurriría si se postergara la acción hasta el sábado, o el jefe pudiera asistir el viernes?"

2. "¿Han considerado hacerlo sin ellos, o con otra compañía, o contratando a más empleados, u otra alternativa que les permita salir de esta parte del problema?"
3. "¿Y si no fuese así, sino al revés, o incorporando al otro también?"
4. "¿Quieren saber lo que han hecho otras partes en casos parecidos?... ¿saben que en algunos casos las partes han decidido usar un perito profesional para darles más información, en otros casos las partes han decidido llevar sólo el tema que no podían resolver al arbitraje, y en otros casos han decidido dividirlo a medias... también hay un caso interesante donde..."

Las preguntas sugestivas o hipotéticas ayudan a las partes a explorar y ampliar posibilidades sin ocasionar los efectos perversos de las propuestas formuladas por el equipo mediador

Preguntas que aclaran: De un modo similar a las preguntas abiertas, las preguntas de aclaración solicitan más información, pero se diferencian en que éstas se orientan a verificar o ampliar la información previamente expuesta, a conseguir detalles importantes, a asegurar el entendimiento del equipo mediador, y a veces incluso a demostrar interés en la información expuesta y validar la participación de la persona en su planteamiento.

1. "¿Nos puedes contar un poco más sobre el asunto de...?"
2. "¿Cómo dice usted que actuó la máquina?"
3. "¿Cuándo dices que estás dispuesto a hacer lo que él te pide?, ¿esto qué incluye?"
4. "¿Me puedes aclarar qué es lo que pasó cuando...?"

*Las preguntas de aclaración verifican y amplían la información
expuesta con anterioridad*

Preguntas que buscan intereses subyacentes: Algunas preguntas que buscan intereses subyacentes se hacen directamente, pero otras forman parte de una paráfrasis o resumen de lo que se ha expuesto. Esa parte de la paráfrasis se hace para asegurar que la intervención del equipo mediador no se entienda como una declaración, sino que se entienda claramente cómo una petición. La pregunta que acompaña a la paráfrasis pide que la parte confirme si lo que está diciendo el mediador es correcto. Con esas preguntas el equipo mediador intenta saber qué es lo que la parte necesita verdaderamente.

1. "Entonces, lo que estoy entendiendo es que sobre todo te preocupa que todo esto pueda perjudicar la imagen del hospital, ¿es así?".
2. "¿Que significa conseguir eso para ti?".
3. "Si la otra parte se pusiera de acuerdo con tu propuesta, ¿qué problemas se resolverían?".
4. "De la propuesta que han hecho, ¿qué es lo que no te gusta?".

*Con las preguntas que buscan intereses subyacentes el equipo
mediador intenta saber qué es lo que las partes necesitan
verdaderamente*

Preguntas que confirman: Las preguntas de confirmación se usan para resaltar puntos de acuerdo, para confirmar motivos, para moverse hacia delante, hacia nuevas etapas, y para conseguir compromisos de las partes. Las preguntas de confirmación, al igual que las preguntas de aclaración, también se pueden

emplear para asegurarse de que el equipo mediador entiende, o está interpretando bien lo que las partes plantean en cada momento..

1. "Me parece que se están poniendo de acuerdo en este tema, ¿es así?".
2. "¿Entonces estoy escuchando que están de acuerdo en un aumento de un punto?".
3. "¿Están dispuestos a seguir adelante con la mediación?".
4. "Si reúno la información que han ido compartiendo, parece ser que el número final se queda en... ¿es así?".

Las preguntas de confirmación enfatizan los puntos de acuerdo y sirven también para contrastar que el equipo mediador entiende a las partes

Preguntas a evitar: Algunas preguntas tienen el riesgo de encerrar a una parte en una posición rígida, cosa que el equipo mediador debería de evitar a cualquier costa. Mantener la flexibilidad es un objetivo permanente del proceso de mediación. Así por ejemplo, las palabras "por qué" pueden dar la impresión de que el equipo mediador está juzgando. Puede resultar útil elegir otras palabras para hacer la misma pregunta. Aún sin usar las palabras "por qué" el equipo mediador puede hacer preguntas que dan la impresión de estar del lado de una de las partes, o de estar juzgando a la parte y pidiendo una justificación. Cuando el equipo mediador percibe que ha hecho una pregunta que tiene este tipo de efecto, puede admitirlo abiertamente y corregir su intervención. Los siguientes son ejemplos de preguntas a evitar:

1. "¿No ves que tus sugerencias eran inapropiadas en el trabajo?"

2. "¿Por qué no le enseñaste los documentos como te pidió?"
3. "Entonces como dices, tú no tienes intención de pagarle nada, ¿no?"

Evitar preguntas que encierren a las partes en posiciones rígidas. Generar flexibilidad es un objetivo permanente durante el proceso de mediación.

3. Paráfrasis basadas en intereses

La paráfrasis deriva de la recogida de información. Para realizar una paráfrasis el equipo mediador escucha a las partes identificando tanto los hechos como los sentimientos que los acompañan, y lo resume empáticamente. Cuando el mensaje de una de las partes contiene un comentario dañino, la paráfrasis se llama re-enmarcación. La próxima sección contiene más información sobre la re-enmarcación. La figura 9 muestra la paráfrasis y la re-enmarcación de una manera esquemática.

La Paráfrasis	La Re-enmarcación
Un resumen empático	Un resumen empático eliminando lo dañino
Recogida de información expresada:	Recogida de información expresada:
Los hechos más los sentimientos	Los hechos más los sentimientos, menos lo destructivo

<p>Preguntas útiles para construir una paráfrasis:</p> <p>¿Qué ha dicho la parte? ¿Por qué lo dice? ¿Cómo se siente? ¿Qué es lo que quiere?</p>	<p>Preguntas útiles para construir una re-enmarcación:</p> <p>¿Qué ha dicho la parte? ¿Por qué lo dice? ¿Cómo se siente? ¿Qué es lo que quiere? ¿Por qué se está comportando así? ¿Qué temor o duda tiene? ¿Qué necesita?</p>
--	---

Figura 9. La paráfrasis y la re-enmarcación.

El desarrollo de paráfrasis cumple funciones diversas en la mediación:

- Las paráfrasis se elaboran manteniendo el contenido de lo expresado, pero con las expresiones elaboradas por el mediador, sin repetir literalmente la exposición de las partes
- El equipo mediador cambia las expresiones del mensaje para captar el verdadero sentido del mismo, pero sin añadir información que la parte no haya expresado. Es decir, la paráfrasis no incluye sugerencias del equipo mediador, ni nueva información, ni preguntas sobre lo expresado por las partes.
- Las paráfrasis sirven de síntesis de la información expuesta por las partes, recogiendo tanto los hechos como los sentimientos expresados
- Normalmente, una paráfrasis se realiza directamente después del comentario expresado por la parte. Los resúmenes que se hacen posteriormente, transcurrido un tiempo desde las diversas exposiciones de las partes, se denominan resúmenes y no paráfrasis.

- El equipo mediador puede hacer preguntas u otras intervenciones, después de haber realizado la paráfrasis, para que dicha paráfrasis tenga el efecto de recoger el mayor número de beneficios posibles.
- La paráfrasis muestra beneficios tanto para el equipo mediador y el proceso, como para las partes que expresan la información, y también para la parte que escucha.

La figura 10 muestra algunos de los beneficios de la paráfrasis basada en intereses.

Beneficios de la paráfrasis empática	
Para la parte que hizo el comentario	<p>Le da oportunidad de desahogarse. Se siente escuchado. Se siente entendido. Le anima a seguir participando. Le da oportunidad de corregir lo que quiso decir. Ayuda a clarificarle sus propios intereses y a organizarlos.</p>
Para la parte que escuchó el comentario	<p>Sirve como una traducción de lo dicho. Modela respeto hacia la otra parte al mostrarle como una persona a la que se puede entender. Le aclara lo que es importante para la otra parte. Le tranquiliza porque re-enmarca comentarios dañinos.</p>
Para el equipo mediador	<p>Le ayuda a controlar los turnos de palabra. Le ayuda a asegurarse de que entiende lo que quieren transmitir las partes. Le ayuda a reducir un gran volumen de información a lo esencial. Le ayuda a encontrar intereses subyacentes de las partes. Le ayuda a crear una conversación basada en intereses en vez de posiciones. Le permite gestionar las emociones.</p>
Para el proceso	<p>Ayuda a prevenir el escalamiento del conflicto. Siembran el proceso de respeto y empatía. Modela una comunicación eficaz. Ayuda a desarrollar mejores acuerdos.</p>

Orienta la conversación hacia los intereses.

Figura 10. Beneficios de la paráfrasis empática.

Las paráfrasis se caracterizan por la empatía que transmiten, entendida dicha empatía como la habilidad de ponerse en la situación de otra persona, o de entender cómo se siente otra persona. No es lo mismo empatía que simpatía, entendida ésta como el compartir los mismos sentimientos que otra persona. La empatía que transmite el equipo mediador no requiere que se esté de acuerdo con la parte, ni que tenga que creer la historia que le cuenta, sólo que entiende cómo se siente quien lo está expresando. El siguiente ejemplo muestra la diferencia entre la simpatía y la empatía.

MARÍA: "Estoy que no sé qué hacer. Hay varias personas en mi turno que están muy enfadadas porque se han peleado con el supervisor. Nos están pidiendo que nos unamos a ellos para ir y quejarnos. No quiero problemas y tampoco quiero una huelga... el supervisor siempre me ha tratado bien. Pero tampoco me quiero oponer a mis compañeros...".

RESPUESTA USANDO SIMPATÍA: "¡Que lío! Entiendo que te sientes así, yo me sentiría igual, si te opones a uno mal, si te opones al otro peor, es que te han pillado en el medio...¿qué hacer, qué hacer?!... yo no sé lo que haría, tampoco lo tendría muy claro...".

RESPUESTA USANDO EMPATÍA: " Te veo preocupada, María, parece ser que piensas que tienes que elegir entre ir en contra de tu supervisor o no apoyar a tus compañeros, y no quieres tener que elegir ninguna de las opciones porque te sientan mal las dos, ¿no?".

La paráfrasis bien construida consiste en un resumen empático basado en intereses, y no sólo en un resumen de las palabras expresadas por una de las partes. Si la paráfrasis no se basa en intereses, a menudo no merecería la pena elaborarla, porque la paráfrasis serviría para arraigar una posición rígida, o mantener un momento negativo

en la conversación. Por ejemplo, consideremos las siguientes intervenciones y las paráfrasis derivadas en cada caso.

Ejemplo 1. Paráfrasis pobre.

PARTE A: "Estamos otra vez en lo mismo y esta vez no concedo, los acuerdos son los acuerdos...yo no tengo ninguna intención de negociar nada, ni ponerme de acuerdo con nadie, porque bueno, total, ¿para qué sirve?!... cuando le da la gana lo vuelve a romper. Pues para eso ¿para qué hacer un acuerdo nuevo, porque no hacemos 30 ya de una vez!!!".

MEDIADOR: "Ha habido otros acuerdos rotos y usted no tiene ninguna intención de negociar un acuerdo nuevo, ¿es así?".

Ejemplo 2. Paráfrasis basada en intereses.

MEDIADOR: "Veo que está usted enfadado y bastante irritado con la situación,...parece ser que hay una historia de otros acuerdos que no se han llevado a cabo y no quiere seguir repitiendo la situación... le gustaría tener acuerdos estables que perduren, ¿es así?".

La paráfrasis de un miembro del equipo mediador en el primer ejemplo ayuda a arraigar la posición rígida de la parte. Abandona la empatía y no recoge los sentimientos que la parte expresa. Esos sentimientos son importantes porque también forman parte del mensaje. La paráfrasis de un miembro del equipo mediador en el segundo ejemplo recoge la frustración de la parte y también hace más fácil que la otra parte pueda escuchar el contenido del mensaje. Por ejemplo, en vez de repetir que la parte no quiere más acuerdos rotos, dice que "le gustaría tener acuerdos estables que perduren." Esta paráfrasis es un ejemplo de cómo ir positivizando una conversación paulatinamente. El equipo mediador no se centra en lo que no quiere la parte que lo está expresando, posiblemente teniendo que repetir palabras negativas, sino que destaca lo que ésta

prefiere. En la siguiente sección se trata la re-enmarcación de comentarios dañinos, que es un tipo de paráfrasis empático.

4. Re-enmarcación de comentarios destructivos

La re-enmarcación es un tipo de paráfrasis empática. La paráfrasis se denomina re-enmarcación cuando el comentario a parafrasear contiene algún aspecto dañino. Estos pueden incluir posiciones rígidas, insultos, ataques, frases derogatorias, un ultimátum, comentarios tercos, y en general lo que se podría considerar como "algo desagradable y destructivo". Para la re-enmarcación se emplea el mismo procedimiento que para la paráfrasis, excepto que también se le presta atención a la parte dañina (Ver Figura 9). De modo subyacente a los comentarios dañinos, coincide generalmente algún aspecto que lo provoca que también debe ser recogido en la paráfrasis. El truco para construir tanto una paráfrasis como una re-enmarcación consiste en plantearse lo siguiente: ¿qué ha dicho esta parte, y por qué lo dice?, ¿qué es lo que quiere?. Especialmente útil para realizar una re-enmarcación consiste también en pensar ¿qué le pasa a esta persona... por qué se está comportando de esta manera?... ¿qué temor o preocupación tiene?, ¿qué necesita? Para saber responder a estas preguntas, resulta fructífero ponerse en su lugar empleando la empatía.

Los beneficios de la re-enmarcación en general son los mismos que los de la paráfrasis (Ver Figura 10) Pero destaca especialmente la utilidad de la re-enmarcación para controlar el escalamiento del conflicto, y gestionar las emociones fuertes. La re-enmarcación puede resultar la herramienta más fuerte que tienen los mediadores en este sentido. Cuando una parte está irritada, el equipo mediador puede hacer re-enmarcaciones de los comentarios de esta parte. Es posible que tenga que hacer varias

re-enmarcaciones, rápidamente una detrás de otra según va hablando la parte que se encuentra irritada. En general, no consiste en una herramienta que modifique la dinámica del proceso con emplearlo una o dos veces de un modo aislado. Lo más habitual es emplearlo repetidas veces, 5, 10, ó 15 veces... las que sean necesarias. El beneficio reside en que la parte se siente escuchada y entendida. La causa o el estímulo de los sentimientos de ira pueden permanecer, pero el equipo mediador puede conseguir reducir la ira de la persona y la tensión en la mediación. Cuando la situación está muy tensa, puede ser necesario re-enmarcar todos los comentarios que se van diciendo entre las partes para controlar de manera estrecha la dinámica y la conversación.

En ocasiones, los ataques pueden dirigirse contra el equipo mediador, o un mediador en particular. Aquí también sirven las re-enmarcaciones y cabe destacar que resulta más productivo no intentar defenderse, sino re-enmarcar los comentarios de la parte que los realiza recogiendo sus dudas y preocupaciones. Los siguientes ejemplos son ilustrativos de esta situación.

Situación 1.

PARTE: "¡Tú siempre tienes que controlar todo! Siempre tiene que ser lo que tú dices".

MEDIADOR: "Te gustaría sentir que tú opinión se toma también en cuenta, ¿no?".

Situación 2.

PARTE: "¡No puedo quedarme sentado aquí escuchando este rollo ni un minuto más!".

MEDIADOR: "Veo que estás muy cansado e irritado con todo esto... hasta te cuesta quedarte en el cuarto... éstas ya hartos y no sabes si merece la pena seguir, ¿no?".

Situación 3.

PARTE: "¡Eso no es verdad! ¡No podemos solucionar nada si está mintiendo!".

MEDIADOR: "Entiendo que tu perspectiva es muy diferente a la de él, y que no estás para nada de acuerdo con lo que está diciendo".

Como se ha comentado en la sección sobre la paráfrasis, la re-enmarcación en sí no contiene preguntas o temas nuevos, no trata de soluciones, y sólo trata el contenido del mensaje actual. Otras intervenciones se pueden realizar inmediatamente después de la paráfrasis y la re-enmarcación, tras asegurarse que la parte en cuestión comprende que el equipo mediador le entiende. Por ejemplo, en la segunda situación el mediador puede hacer una de las siguientes intervenciones (u otra) después de su re-enmarcación.

Posibles intervenciones para después de re-enmarcar el comentario en la Situación 2:

"¿Quieren hacer un descanso? Porque veo que nos falta energía y paciencia... cuando volvamos podemos ver qué podemos hacer que sea diferente, o si quieren seguir adelante, o si quieren dejarlo ya... yo creo que van bien, han logrado varias cosas,... muchos casos se atascan un rato en este punto pero después salen adelante...".

"¿Qué quieres hacer, ya se te acaba la paciencia, ¿no? Cuéntame... ¿qué estás pensando...cómo te sientes? Dime algo más, a ver lo que podemos hacer...".

Es posible que la parte en cuestión, en la situación 3, insista en que la otra parte está mintiendo. La acusación de mentir ocurre con tanta frecuencia en la mediación que resulta de utilidad que el equipo mediador tenga previstas algunas respuestas genéricas, para gestionar con mayor eficacia la situación. Por ejemplo,

Posibles intervenciones tras re-enmarcar el comentario en la Situación 3:

PARTE: "¿¿Perspectiva?! ¡No es mi perspectiva! ¡Está mintiendo!".

MEDIADOR: (con voz tranquilizante) "Con frecuencia escuchamos aquí en las mediaciones lo que estás diciendo. A las partes les sienta muy mal pensar que otro está mintiendo. A veces causa un círculo acusatorio. Lo que ayuda a salir de esta situación es recordar que el equipo mediador no juzgará. La verdad la necesita saber un juez, pero no los mediadores. Lo que a menudo vemos en nuestra experiencia es que no hay una verdad sino varias diferentes que han vivido las personas,...otras veces no son perspectivas diferentes, sino mentiras verdaderas. Lo bueno en la mediación es que podemos mirar hacia el futuro y ver si hay alguna forma de avanzar y superar este tema...".

La re-enmarcación requiere que el equipo mediador refleje el mismo nivel de sentimiento que expresa la parte. Si una parte está muy enojada, por ejemplo, el equipo mediador no debe decir, "Veo que estás un poco irritado..." Igualmente, cuando una parte dice que la otra es un ladrón mentiroso, el equipo mediador no puede decir "Entonces te falta un poco de confianza en él..." sería mejor decir algo como, "de momento no tienes nada de confianza en él". Para reflejar este nivel de intensidad del mensaje, el equipo mediador puede usar el tono de su voz, adjetivos, la expresión de su cara, y gestos corporales. A la vez, el equipo mediador tiene que cuidar las palabras que elige en la re-enmarcación. Por ejemplo, el equipo mediador puede encontrar una forma más oportuna de decir, "Ah, te sientes decepcionado y engañado por él, ¿no?" Esta puede ser la verdad exacta, pero no resulta oportuno expresarla de este modo en la paráfrasis. La próxima sección trata este tema relacionado con el empleo de adjetivos que resulten lo más constructivos posible.

5. Adjetivos constructivos

La lengua española tiene una diversidad rica en su vocabulario. Como se destacó en la introducción de este capítulo, una de las metas del equipo mediador consiste en crear un espacio positivo. Uno de los procedimientos para lograrlo se centra en el empleo de palabras y expresiones que no perjudiquen la dinámica entre las partes. Hay ciertas palabras que tienen el efecto de "ensuciar" la conversación. Esta sección trata de los adjetivos que puede usar el equipo mediador y que tienen un efecto más funcional que otros, para crear dicho espacio en la mediación. La siguiente sección aborda el empleo de algunos verbos y nombres que el equipo mediador puede emplear con el mismo objetivo anteriormente indicado de positivizar el entorno.

El clima positivo que se persigue en la mediación requiere del empleo de adjetivos constructivos durante el proceso.

En la paráfrasis y en la re-enmarcación se usan con frecuencia adjetivos para describir los sentimientos de las partes. Los adjetivos que emplea el equipo mediador se orientan a describir cómo se siente una de las partes, sin implicar a la otra parte en dicha intervención. Se dan algunos adjetivos que por sí mismos tienden a echar la culpa a alguien ajeno a la persona que los emplea. Por ejemplo, el adjetivo *manipulado* implica que hay alguien que manipula, y el adjetivo *amenazado* implica igualmente que hay alguien que ha hecho una amenaza. Cuando el equipo mediador emplea un adjetivo de este tipo, es posible que la parte a quien se le está haciendo la re-enmarcación no se dé cuenta del efecto negativo que tiene la palabra. Hasta puede ser que le guste el

sonido de la palabra porque de alguna manera el equipo mediador está en contra de la otra parte. Sin embargo, puede que a la otra parte no le guste el efecto de la palabra, y que, incluso, sin saber por qué, tenga la percepción de que el equipo mediador se está acercando demasiado a la otra parte.

El equipo mediador trata, por tanto, de evitar los adjetivos que perjudican la dinámica positiva entre las partes. Si se encuentra en una situación en la que no puede pensar en un buen adjetivo, puede utilizar varias palabras en vez de un adjetivo para describir los sentimientos de la persona o una situación. También puede usar un adjetivo que describe lo opuesto al adjetivo que tiende a ‘echar la culpa’. Por ejemplo, en vez de usar la palabra "abandonado," el equipo mediador puede decir, "Te hubiera gustado sentirte acompañado y apoyado, es lo que me dices, ¿no?".

De manera similar, el equipo mediador puede usar varias palabras para describir lo que a la parte le hubiera gustado poder experimentar en lugar de lo que ocurrió. Por ejemplo, un mediador intenta evitar usar la palabra "ignorado" para describir los sentimientos que expresa una parte. Pero no se le ocurren los adjetivos "útil" o "importante", para poder decir, "parece que te hubiera gustado poder sentirte útil e importante... ¿es así?" El mediador podría decir algo como, "... así que también te hubiera gustado poder participar, o sentirte que participabas....¿es así?".

La figura 11 muestra algunos ejemplos de adjetivos que se pueden emplear sin insultar a la otra parte, y adjetivos que tienden a culpar a la otra parte y por lo tanto perjudican la conversación. El equipo mediador puede elaborar un listado de adjetivos constructivos para ir variando y no utilizar siempre los mismos. Así por ejemplo, algunos mediadores se pueden ‘atascar’ y tender a emplear continuamente el adjetivo

"mal" para describir una gran diversidad de sentimientos. El listado puede resultar de ayuda para salir de esta situación.

Adjetivos	
Constructivos	Destructivos
Preocupado	Humillado
Triste	Manipulado
Dudatibo	Utilizado
Cansado	Engañado
Irritado	Ignorado
Dolido	Insultado
Desilusionado	Amenazado
Mal	Ninguneado
Enojado	Decepcionado
Solo	Abandonado
Harto	Despreciado
Inseguro	Abusado

Figura 11. Adjetivos constructivos y adjetivos que culpabilizan.

6. Palabras oportunas

Aparte de los adjetivos también existen verbos y nombres que se utilizan con frecuencia en la mediación. Una buena práctica consiste en cambiar palabras nocivas por otras más neutrales o positivas y emplearlas de modo habitual. Algunas palabras no son nocivas en sí, pero ayudan a mantener una distancia entre las partes y a bipolarizar la situación, contribuyendo a que la mediación tenga más un aspecto de proceso adversarial que colaborativo. Esta estrategia de emplear palabras oportunas para positivizar el ambiente de la mediación se puede utilizar en cualquier momento del proceso y está limitada solamente por la imaginación y el vocabulario del equipo

mediador. La figura 12 muestra algunas alternativas para reemplazar palabras inoportunas por otras más deseadas por las partes.

Palabra Oportunas	
Menos deseada	Más conveniente
Tu versión	Tu perspectiva
Yo demando	Yo pido
Tu posición	Tu interés
Pero	Y (la palabra "pero" tiene el efecto de borrar lo anterior)
El conflicto	La situación
La disputa	La situación que están viviendo
Una propuesta	Una posibilidad
Un problema	Un reto
Los enfrentados	Las partes
El enfrentamiento	El desacuerdo

Figura 12. Palabras oportunas

7. Recoger "regalitos"



"Regalitos" son comentarios o gestos que hace una parte reconociendo algo bueno de la otra parte. Se puede considerar un regalo porque es algo positivo que da o hace una parte a la otra. También es un regalo porque es un momento en la mediación que puede tener el efecto de mejorar la dinámica. Estos comentarios y gestos resultan regalos especiales para el equipo mediador porque alientan y facilitan su trabajo. El latido del corazón de un mediador experimentado aumenta cuando escucha u observa un "regalito", porque reconoce el regalo como una posible apertura en la conversación, o una indicación de que exista una posibilidad, aunque sea pequeña, de que la disputa se vaya dirimiendo..

Los 'regalitos' son comentarios o gestos de una parte en la que valora o reconoce algo positivo de la otra parte. El equipo mediador interviene inmediatamente para resaltar el regalito y aprovechar las ventajas que ofrece a la comunicación

Se da una paradoja en el hecho de que cuando las partes ofrecen un regalo, no lo hacen por el bienestar del equipo mediador. Sin embargo, si el equipo mediador no recoge y destaca el "regalito", ésta pierde una gran parte de su efecto reconfortante para el proceso. Por ello, resulta de utilidad que el equipo mediador realice una intervención lo más pronto posible, para resaltar el "regalito". Si el "regalito" se encuentra dentro de otros comentarios, se puede hacer una paráfrasis y resaltarlo en su conjunto. Si es solo un gesto que observa el equipo mediador, puede simplemente nombrarlo o indicar que lo ha observado y deducir un sentido en el mismo. También es posible que al equipo se le pase la oportunidad de resaltar el "regalito", porque se encuentre profundamente implicado en otros comentarios que crea que hay que gestionar de manera más urgente. También es posible que se le olvide recogerlo porque tiene que atender a cualquier otra cosa antes y se distrae. Siempre puede destacarlo más tarde, pero la desventaja reside en que no tendrá la misma fuerza, ni el mismo efecto reconfortante. A veces, recoger un "regalito" es el mejor modo de atender comentarios que se tienen que atender de manera urgente. El siguiente ejemplo resulta ilustrativo.

PARTE: "A mí esto me está costando la reputación de la empresa y una cantidad de pasta que ni te digo. Hay clientes que están dejando de pagar porque creen que no van a recibir sus pedidos. Eso nos deja sin ingresos para pagar los gastos. Es una manipulación y un paso que han dado ellos sin ninguna vergüenza y no es modo de hacer las cosas. Es verdad que siempre han hecho un trabajo muy bueno y que su dedicación ha ayudado a hacer de la empresa lo que es, pero esto no es aceptable y así no se hacen las cosas, y si

es necesario vamos al juzgado y me los cargo a todos... ¿no quieren trabajar? ¡pues ya verán como no van a trabajar!".

MEDIADOR: "Usted cree que se deben de llevar las cosas de diferente manera y no como están ahora, dime Marco, has dicho que valoras el trabajo y la dedicación que han dado a la empresa, por lo tanto la relación que ustedes han tenido hasta ahora...".

El "regalito" se recoge tanto para positivizar la dinámica con comentarios positivos, como para que la otra parte lo vuelva a escuchar. También tiene un importante efecto para la parte que lo expresa, porque se manifiesta que el equipo mediador también lo ha escuchado. El ejemplo anterior muestra cómo recoger un "regalito." Posteriormente, el equipo mediador puede seguir con otra intervención, según lo que crea más útil. Dos posibles intervenciones para seguir con la recogida de este "regalito" serían:

Posibles intervenciones para después de recoger el "regalito"

Ejemplo 1: "Cuéntame más sobre esta relación... ¿como han llevado las cosas normalmente?".

Ejemplo 2: "Estás bastante irritado con la situación y crees que hay una manera mejor de gestionar todo esto... dime, ¿qué alternativas hay?".

Estos dos ejemplos no son parte de recoger el "regalito". Son intervenciones que hace el equipo mediador posteriormente, para seguir adelante con la conversación. El simple hecho de haber resaltado el comentario positivo es importante en sí. Se puede cambiar la dinámica de la mediación realizando muchas pequeñas intervenciones de este tipo, unidas a paráfrasis y re-enmarcaciones empáticas, y eligiendo palabras que

eviten connotaciones negativas y atiendan los sentimientos molestos de las partes. Esta última herramienta se trata en la próxima sección.

8. *Cómo gestionar la ira*

Tener ira y expresarla de manera descontrolada hace sentirse mal tanto al que la expresa como al que la recibe. La ira descontrolada produce efectos totalmente disfuncionales como empeorar la comunicación, crear distancia entre las partes, excitar el estado físico e incrementar la tensión, causar sentimiento de decaimiento y baja autoestima, empeorar el problema, ayudar a mantener viva la ira, convertir al que la expresa en una persona hostil, y hacer que el "blanco" de la ira se enfade (Tavris, 1989). En la mediación, la ira también anula la creatividad y la objetividad de las partes, y les distrae de la negociación. Por tanto, el objetivo del equipo mediador reside en ayudar a las partes a mostrar las emociones sanas durante el proceso, sin la exaltación que acompaña las demostraciones de ira.

Expresar ira de modo descontrolado perjudica tanto al que la expresa como al que la recibe, por lo que resulta importante gestionar la expresión oportuna de las emociones

Después de años de debate, los científicos consideran que la ira es un conjunto comprensivo de sentidos, comportamientos, costumbres sociales, y normas que cristalizan alrededor de emociones primordiales (Lindner (2006) citando a múltiples estudios). Como indican estos autores, la ira es tanto un proceso fisiológico como

psicológico. Esta característica de la ira es muy importante para la gestión de conflictos porque implica que la provocación de la ira conlleva tanto procesos físicos como psicológicos. Es decir, a una persona que se encuentra más bien tranquila se le puede ir provocando mediante planteamientos que lo van atacando, hasta producir a través de sus pensamientos un efecto físico que a su vez inflama aún más los pensamientos que provocan la ira. De manera similar pero en la dirección contraria en cuanto a las fases implicadas, se puede activar el estado físico de una persona tranquila mediante procedimientos como administración de drogas, ejercicio físico intenso, dolor fuerte, temperaturas muy elevadas, etc., de tal modo que se predispone a esta persona a explotar de ira ante un mínimo estímulo psicológico.

De la descripción sobre la activación de la ira, deriva una importante implicación para el equipo mediador que consiste en la idoneidad de controlar tanto las condiciones del entorno que pueden incidir sobre el estado físico de las personas implicadas en la disputa, como las intervenciones del equipo mediador que puedan neutralizar los efectos destructivos de planteamientos que resultan agresivos para dichas partes. Así por ejemplo, el equipo mediador puede asegurarse de que las partes se encuentran descansadas y tranquilas antes de comenzar las sesiones, y evitar ofrecer bebidas estimulantes. A su vez, puede incidir sobre su estado mental, positivizando el ambiente y proveyendo esperanza y calma controlada a la situación, de modo que se eviten los pensamientos negativos que pueden fomentar los ataques de ira. Se han indicado anteriormente estrategias que pueden incidir positivamente en este sentido, como la negociación centrada en intereses, la expresión de las posibilidades del futuro, y la re-enmarcación de comentarios dañinos entre otros.

La figura 13 muestra algunas de las estrategias para gestionar las emociones fuertes. Otras herramientas útiles para el mediador incluyen los comportamientos

tranquilizadores - que se propician, por ejemplo con el tono de voz y gestos no verbales -, neutralizar los sentimientos de ira, hacer descansos, usar sesiones privadas, orientar hacia el futuro, usar una comunicación empática, mostrar respeto, atender a los intereses subyacentes a la emoción, y destacar valores compartidos por las partes. El siguiente cuadro recoge algunas de las estrategias generales que usa el equipo mediador para gestionar emociones fuertes.

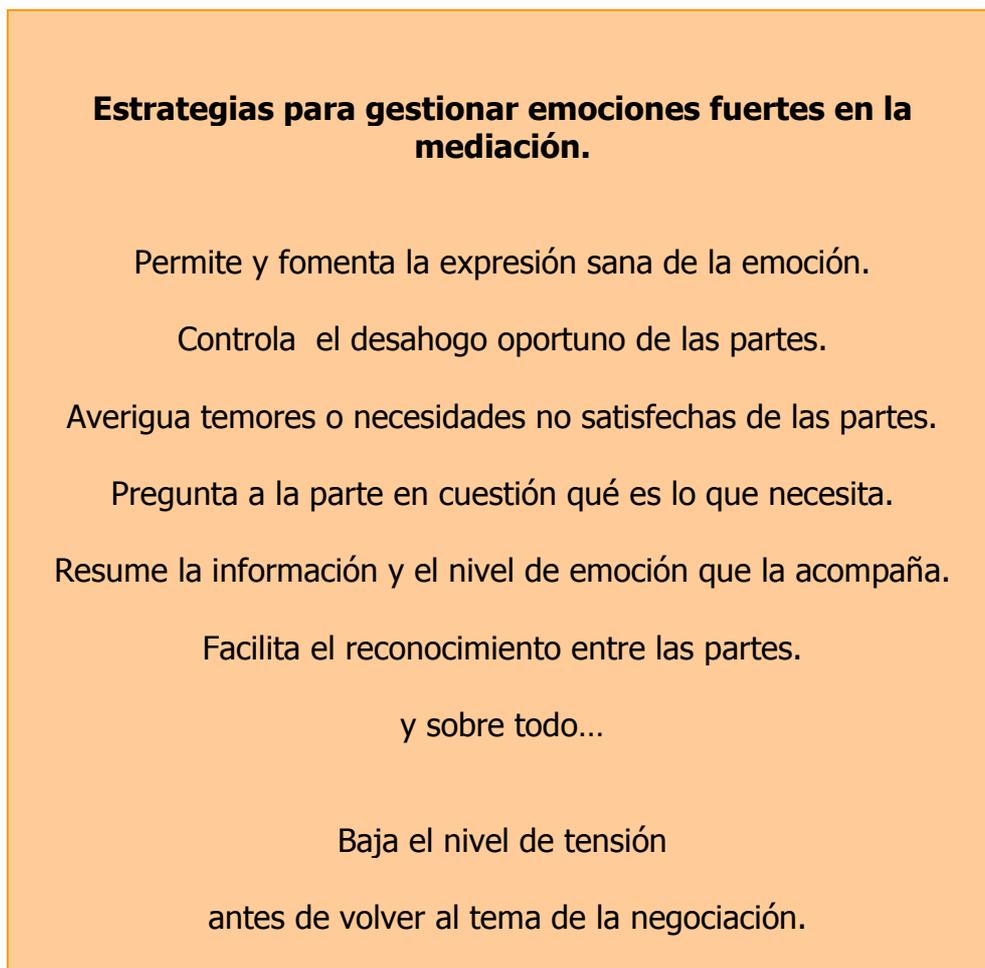


Figura 13. La gestión de emociones fuertes en la mediación.

9. Resumen

Las técnicas y estrategias presentadas en este capítulo ayudan a mejorar y positivizar el ambiente y la dinámica en la mediación.

- ✓ Positivizar consiste en eliminar impedimentos y barreras a la comunicación a través de pequeñas intervenciones que se realizan a lo largo de todo el proceso de mediación y que van transformando paulatinamente la dinámica de la mediación.
- ✓ Resulta importante considerar las posibilidades que ofrecen los distintos modos de realizar preguntas.
- ✓ Las preguntas abiertas facilitan que las partes hablen libremente.
- ✓ Las preguntas cerradas sirven para confirmar información y se tiende a evitarlas cuando se prevea que pueden llevar a encasillar a las partes en una posición de rigidez.
- ✓ Las preguntas sugestivas y de inducción permiten explorar posibilidades, evitando los efectos disfuncionales de las propuestas o alternativas realizadas por el equipo mediador.
- ✓ Las preguntas pueden ayudar a explorar intereses.
- ✓ La paráfrasis empática recoge tanto la información transmitida por las partes como los sentimientos que los acompañan..
- ✓ La re-enmarcación recoge, asimismo, información acerca de los hechos y los sentimientos, eliminando al mismo tiempo el fragmento potencialmente dañino del comentario de una de las partes.

- ✓ El lenguaje y las palabras elegidas resultan cruciales en la mediación, de modo que algunos adjetivos y expresiones pueden resultar dañinos para el proceso, mientras que otras promueven una dinámica más positiva en dicho proceso.
- ✓ Resulta importante gestionar la manifestación oportuna de las emociones, dado que la expresión descontrolada de la ira resulta destructiva para el proceso de mediación.

Capítulo XII: El Temario en la Mediación: Orden y Control a Través de Estructura.

Objetivos

- Aprender a gestionar el temario como herramienta para la mediación.
- Centrar y aportar estructura a la conversación mediante el temario.

Índice

1. Introducción.
2. El temario como instrumento para ordenar y estructurar el diálogo.
3. Identificar temas centrales de la situación.
4. Cómo nombrar los temas.
5. Establecer un orden para tratar los temas de uno en uno.
6. Cómo usar el temario.
7. El "aparcamiento": una técnica para mantener el temario.
8. Resumen.

1. Introducción

Las partes transmiten mucha información cuando empiezan a contar su situación. Puede ser difícil recordar y utilizar bien toda la información que comparten. El equipo mediador puede usar la estrategia de desarrollar un temario con las partes, para organizar la estructura de la mediación. Gestionar casos que contienen más de un tema se puede convertir en una pesadilla dada su complejidad, especialmente si las partes se mueven de tema en tema tocándolos todos a la vez. Una técnica útil consiste en dividir el conflicto en partes factibles que se pueden abordar de una en una. El equipo mediador puede utilizar ésta técnica empleando un temario en la mediación. Se trata de agrupar la información que se ha compartido en apartados principales que se abordaran posteriormente, y de ordenarlos en un listado comprensible para las partes implicadas.

El objetivo reside en abordar los temas de uno en uno, reuniendo la información necesaria y pertinente sobre el tema en cuestión, generando alternativas para su posible solución, y negociando entre las partes para encontrar una alternativa que satisfaga a todos, y realizando un mini-acuerdo sólo sobre este tema en concreto. Para ello resulta importante tener un listado de temas a tratar. Este listado es lo que denominamos temario de la mediación, y en el presente capítulo se aborda su desarrollo y su empleo durante el proceso de mediación.

El equipo mediador puede recurrir a la estrategia de desarrollar un temario con las partes para organizar la estructura de la

*mediación****2. El temario como un instrumento para ordenar y estructurar el diálogo***

El equipo mediador usa el temario para estructurar la conversación. El equipo anota en el temario todos los aspectos de la disputa que preocupan a las partes. Observar estos aspectos anotados en un temario valida la participación de las partes y las tranquiliza, porque cada una percibe que lo que a ella le interesa abordar, figura en la planificación de la mediación. El equipo mediador solicita que las partes se concentren en solucionar los temas de uno en uno, y ayuda a las partes a establecer un orden en dicho temario para abordar todos los temas.

Esta técnica de elaborar y ordenar el temario de la mediación ayuda a centrar y controlar el diálogo durante el proceso. Se insiste a las partes en que procuren guardar sus comentarios sobre otros temas hasta que llegue el momento de abordarlos. Esto limita las exposiciones tangenciales, y permite a su vez que cuando éstas ocurren, los mediadores pueden recoger la preocupación de las partes para mostrarles que la entienden, y recordarles a continuación que el tema aparece en el temario y se tratará en su momento. Para tranquilizar a las partes, los mediadores pueden anotar su comentario en el "aparcamiento", técnica que mostraremos con detalle más adelante.

El temario es una herramienta que emplea el equipo mediador para facilitar la discusión de los temas en disputa, y dicha herramienta requiere también de cierta flexibilidad para que no se convierta en un instrumento que consiga amarrar

excesivamente su desarrollo. De hecho, algunos de los temas se encuentran tan vinculados entre sí, que a la hora de desarrollar uno de ellos es posible que se trate de alguna manera otro de los temas incluidos en el temario. Esto ocurre particularmente cuando llega el momento de desarrollar una solución. A veces se dan intercambios o se incorporan otros aspectos en la solución del tema que se está trabajando en ese momento. Esto es aceptable y habitual que se produzca. Igualmente, a veces hay un tema que se "resbala" o "desaparece" del temario que se ha ido anotando en el papelógrafo. Esto puede ocurrir por diferentes razones. Es posible que el tema ya se haya tratado en la conversación a lo largo de la mediación. Un ejemplo de esta situación es el tema del "respeto mutuo". Es posible que hacia el final del proceso las partes reconozcan que ya no es necesario hablar sobre el tema del respeto porque ya se ha ido resolviendo durante el desarrollo del proceso. Del mismo modo, un tema puede "desaparecer" porque desde el principio una parte colocó el tema para usarlo como herramienta estratégica. Es posible que dicha parte usara el tema para ganar poder en la negociación, para desviar la atención de otros temas, o como una especie de distracción o amenaza disfrazada. Un ejemplo de esta táctica es colocar el tema "adaptar a las normas de la Unión Europea" cuando realmente la parte que lo propone tiene otras prioridades y sólo usa el tema para asustar o controlar a la otra parte. En este caso, normalmente la parte que pidió anotar este tema facilitará que se trate el resto de los temas primero, y al llegar al tema que colocó estratégicamente planteará que el tema se puede dejar para el futuro, o que ya no es tan importante, o que lo cede porque la otra parte ha mostrado actuar de buena fe.

El temario es una herramienta que utiliza el equipo mediador para

facilitar el desarrollo del proceso. La flexibilidad en la aplicación del temario permite que se puedan dar cambios en dicho temario durante su desarrollo.

Aparte de ordenar y estructurar la conversación en la mediación, el temario también es una herramienta física que puede tener un efecto importante a nivel psicológico. Uno de los principios que se valora en la negociación colaborativa consiste en atacar el problema en cuestión, en lugar de atacar a la otra parte (Fisher y Ury, 1981).

Normalmente esta estrategia se refiere al diálogo de la negociación y a la actitud de las partes entre sí, y el temario resulta ser una herramienta fantástica para distraer la atención de las partes sobre su malestar con



relación a la otra parte, y hacer más productiva su interacción durante el proceso.

Algunos mediadores anotan el temario en un folio de tamaño normal que sólo puede ser observado por el equipo mediador. Esta costumbre descarta un aspecto valioso de la elaboración del temario, que consiste en abordar físicamente una de los problema en cuestión, y así sucesivamente. Resulta, por tanto, más funcional escribir el temario en un lugar visible, como en un papelógrafo o en una pizarra blanca. De este modo, la atención de las partes se desvía al papelógrafo mientras colaboran para desarrollar un plan para el resto de la mediación.

Las partes deciden conjuntamente el contenido del temario. El objetivo, ahora, reside en que su atención se encuentra dirigida al trabajo colaborativo en el papelógrafo, lo cual quita espacio y protagonismo al enfrentamiento con la otra parte. El papelógrafo también se puede usar de esta forma para generar alternativas en una lluvia de ideas para

solucionar cada tema. De esta manera, el papelógrafo y el trabajo que se desarrolla en él, se convierten en un instrumento físico ajeno a las partes, en el que se pueden centrar, colaborar, y atacar al problema, en lugar de atacarse entre sí.

Los temas que se anotan en el temario se recogen de la información que las partes comparten al explicar la situación que están viviendo. El equipo mediador escucha atentamente, resumiendo la información importante y descartando aquella que tiende a oscurecer o complicar el entorno. Los miembros del equipo van identificando lo que les parece que serán los temas claves que las partes querrán tratar, y lo confirman al llegar a la etapa de establecer el temario. A la vez que escuchan a las partes, los mediadores pueden ir valorando la dificultad relativa de los temas, y un posible orden para abordarlos. En las secciones que siguen se describe de modo más detallado cómo establecer el temario.

Escribir el temario en letras grandes y visible para todos, ayuda a centrar la atención de las partes en el trabajo colaborativo sobre el papelógrafo o la pizarra.

3. Identificar temas centrales de la situación.

El equipo mediador identifica los temas centrales a lo largo de la recogida de información. Los temas pueden incluir los intereses que va identificando el equipo mediador. Normalmente no incluirán las posiciones rígidas declaradas por las partes, sino que éstas serán transformadas por el equipo en términos que permitan mayor flexibilidad

en su solución. De este modo, las palabras en la lista del temario a menudo tienen un aspecto global o amplio para que las partes lo puedan interpretar de una manera inofensiva.

Todos los temas que las partes quieran incluir en el temario son aceptadas por el equipo mediador. Sin embargo, si hay un tema que el equipo mediador considera que se debe de tratar y ambas partes se niegan a incluirlo en el temario, evidentemente el tema no podrá aparecer en el listado. Resulta importante recordar durante todo el proceso, que la mediación es responsabilidad de las partes, no de los mediadores, y que el equipo mediador actúa de anfitriona de un proceso que no le pertenece. De vez en cuando se da la situación de que una parte quiere incluir un tema y la otra parte no quiere que el tema aparezca en el temario. En este caso el equipo mediador puede explicar que las normas de la mediación promueven que se incluyan todos los temas relacionados con la situación, porque propician una solución completa con más posibilidad de perdurar. Si bien no es lo habitual, sin embargo, si la parte insiste en omitir el tema, el equipo mediador realizará una "mini mediación" sobre el asunto. En este sentido, el equipo mediador recoge también las dudas y preocupaciones de las partes sobre incluir o no el tema en el listado. Esto promueve que las partes se expresen en base a los intereses sobre el hecho de incluir el tema. Normalmente este tipo de problema se resuelve con la otra parte aceptando la inclusión del tema, a veces con los requisitos de ciertas pautas a seguir cuando se trata el mismo.

Al anotar los temas se seleccionan términos inofensivos, evitando escribir posiciones rígidas o dañinas para alguna de las partes

4. *Cómo nombrar los temas*

Como se analizó en el capítulo anterior, las palabras y los términos pueden positivizar o dañar, y las palabras de la lista del temario no son una excepción. Mientras el miembro del equipo mediador que va a anotar los temas a tratar en el papelógrafo escucha el diálogo entre las partes, puede ir reflexionando en el modo de escribir el tema en el papelógrafo, del modo más neutral posible para las partes. Su objetivo es nombrar el tema de una manera que sea aceptable para todos, y no resulte ofensivo para nadie. El término elegido no puede conllevar una connotación negativa, ni reflejar la demanda de una de las partes. Por ejemplo, si una disputa se centra en un desacuerdo sobre un contrato, el mediador escribiría "el contrato" en vez de "fallo (fracaso) del contrato" o "cumplir el contrato". El equipo mediador trata de transmitir con el nombre del tema, el aspecto más positivo o neutral de la situación. Normalmente el tema se identifica con el menor número de palabras posible, y nunca con referencia a quien desea tratar el tema. El siguiente cuadro ofrece algunos ejemplos de cómo nombrar temas de una manera positiva o neutral.

Cómo redactar el temario.	
EN VEZ DE...	USAR...
Aumento de salario.	El salario.
Incumplimiento del contrato.	El contrato.
Falta de respeto.	El respeto.
Problemas de insubordinación.	Expectativas y relación en el trabajo

Negociación fracasada del año pasado.	Ideas para mejorar la negociación.
Comunicación agresiva en el trabajo.	Cambios en la comunicación.
Ausencias ilegales.	Presencia en el trabajo (o ausencias).
Quejas de los clientes.	Atención al cliente.

Figura 14. Cómo redactar el temario.

5. Establecer un orden para tratar los temas de uno en uno

El orden de los temas se puede decidir de varias formas. Quizás la manera más frecuente por su rapidez y simplicidad consiste en que el equipo mediador, o el miembro del equipo que se encuentre de pie escribiendo el temario, establezca el orden de los temas con la ayuda de las partes. Este mediador, o una de las compañeras, elige lo que cree más fácil de abordar primero, y desarrolla el resto de la lista preguntándoles a todos a la vez si coinciden en el orden o si tienen alguna sugerencia. Otra manera de ordenar los temas consiste en hacer un breve descanso, mientras los miembros del equipo mediador se apartan para discutir los temas y ponerlos en un orden. Esta es una estrategia empleada a menudo en los estilos más directivos, donde el orden resulta casi impuesto por el equipo mediador. Una alternativa a las anteriormente consideradas, consiste en no establecer un orden real, excepto la de elegir en primer lugar lo que parece más fácil de resolver. Posteriormente se les pregunta a las partes si les gustaría empezar por ese tema. Al resolver el primer tema, los miembros del equipo mediador vuelven a la lista del temario y les preguntan a las partes por dónde quieren seguir. Esta forma de utilizar el temario tiene el beneficio de mantener la flexibilidad durante todo el proceso. A veces, las partes

y los mediadores pueden intuir conjuntamente qué tema tratar a continuación según se va desarrollando la mediación, logrando con ello una flexibilidad siempre deseable en el proceso. Finalmente, otra forma de ordenar el temario consiste en dejar que las partes decidan totalmente el orden de lo que quieren tratar. Algunas veces las partes se pueden enfrentar porque quieren escoger diferentes temas en primer lugar. En este caso, resulta conveniente recordar a las partes que todos los temas se tratarán y que no es cuestión de darle menos importancia a los que vienen después. Si las partes no se ponen de acuerdo, puede ser útil escoger los temas al azar, por ejemplo escribiendo los nombres de los temas en papelitos y sacándolos al azar. Dejar a las partes decidir el orden del temario también tiene la desventaja de que alguna parte pueda insistir en tocar primero un tema que por su naturaleza se debe de tratar hacia el final de la mediación. Ejemplos de este tipo de temas pueden ser una disculpa, o el respeto mutuo. A menudo estos dos temas se solucionan por sí mismos a lo largo de la conversación sin tratarlos directamente como temas. Por el contrario, si las partes intentan abordar este tipo de temas en primer lugar en la mediación, se puede atascar el proceso porque las partes no están preparadas para abordarlos por el nivel de tensión presente al comenzar la mediación. Los mediadores experimentados conocen esta dinámica y tienden a dejar para el final temas como "el perdón". Del mismo modo, el equipo mediador promueve que el temario se empiece por un tema fácil de resolver, para conseguir un éxito en los momentos iniciales y así animar la dinámica del proceso.

Comenzar el temario con un tema fácil de resolver para 'entrar con buen pie' y estimular positivamente el proceso

6. Cómo usar el temario

La utilidad del temario reside principalmente en proporcionar orden y estructura al diálogo entre las partes. Por ello, una buena técnica con relación al orden anteriormente analizado, consiste en que el equipo mediador invite a las partes a escoger el primer tema, y posteriormente se les va animando a que elijan los siguientes temas a tratar, siempre de uno en uno, según se va desarrollando la mediación. En este sentido, el temario debe ser una herramienta flexible. Los mayores beneficios del temario se derivan de haber identificado los temas a tratar entre las partes, en un ejercicio de colaboración; de haber anotado los temas por escrito en un lugar visible para servir de guía en el proceso; y de recordar a las partes que se van a abordar de uno en uno.

Una vez anotados los temas, el equipo mediador puede colocar el temario acordado en una hoja grande, y pegarlo en la pared, de modo que resulte visible para todos. Esta hoja puede tener el título "Temas a tratar," o simplemente "Temas". Una mediadora puede ir poniendo una marca al lado del tema que se está tratando en cada momento.

El temario, dispuesto en un lugar visible, sirve como recordatorio físico para mantener el diálogo de las partes centrado en el tema del momento. Si alguna de las partes se desvía del asunto central en curso, el mediador puede indicar que ese punto se va a tratar posteriormente, y solicitar un regreso al tema en cuestión. Aún así, a veces las partes se desvían hacia otros temas, y la próxima sección aborda una técnica para ayudar a las partes a mantener su atención sobre el tema acordado.

7. El "aparcamiento": una técnica para mantener el temario

Las partes disponen, en un lugar visible, el temario escrito que han formulado ellas mismas. Se les ha solicitado guardar sus comentarios sobre otros temas, para el turno de ese tema. Sin embargo, a pesar de los temarios y de las peticiones al respecto, a veces las partes se desvían y expresan aspectos que tienen muy presentes en sus pensamientos. Cuando se da esta situación, resulta más funcional atender lo que dicha parte está planteando, para que participe en la mediación sin estar distraída por sus preocupaciones. El equipo mediador puede recoger la preocupación expresada por la parte para indicarle que la ha recogido y entendido, y recordarle que el tema se tratará en su turno. Puede resultar útil explicarle que el equipo mediador desea que preste toda su atención al trabajo actual, y que por lo tanto apuntarán sus planteamientos, para considerarlos posteriormente cuando se trate el tema en cuestión.

Puede resultar de utilidad para lograr centrarse en dicho tema, emplear una hoja de "aparcamiento" para anotar las ideas y preocupaciones de las partes. A esta hoja se le puede poner el título de "Aparcamiento" y pegarla también en la pared en un lugar visible. La hoja de "Aparcamiento" puede ser observada por todas las partes y durante todo el proceso, de un modo similar a como se procede con la hoja del temario, la hoja de criterios, y las hojas que se emplean para generar alternativas. Un miembro del equipo mediador puede escribir los comentarios tangenciales en el "aparcamiento," explicándole

a la parte que su preocupación se tratará cuando lleguen al tema, y la lista del "aparcamiento" permitirá al grupo no olvidar dichos comentarios.

Emplear la técnica del "aparcamiento" puede tener un efecto tranquilizador para las partes, y ayudarles a centrarse mejor en la tarea en curso.

8. Resumen

El temario resulta una herramienta útil para organizar y dar estructura al diálogo de la mediación.

- ✓ La elaboración de un temario requiere agrupar la información que presentan las partes en una lista de temas que se tratarán en la mediación.
- ✓ El trabajo de formular un temario ayuda a flexibilizar las posturas de las partes al permitirles colaborar en su desarrollo.
- ✓ El temario representa una forma física de atacar al problema en lugar de atacar a la otra parte (persona).
- ✓ Anotar el temario es una oportunidad que tiene el equipo mediador para positivizar la dinámica y re-enmarcar las palabras y expresiones negativas.
- ✓ El equipo mediador elige términos positivos o neutrales para elaborar el listado de temas a tratar.

- ✓ El temario se elabora y emplea de diferente modo por distintos mediadores, pero se da una coincidencia en el objetivo de centrar a las partes en tratar los temas de uno en uno.
- ✓ Cuando a las partes les cuesta limitar sus comentarios al tema que se está tratando en ese momento, el equipo mediador puede usar una hoja de "aparcamiento" para captar los planteamientos y preocupaciones de las partes, y permitirles participar en la conversación en curso con mayor concentración.

Capítulo XIII: Herramientas para Salir del Estancamiento

Objetivos

- Promover el empleo de herramientas que permitan avanzar ante el estancamiento de la negociación
- Promover la eliminación de barreras a la comunicación que faciliten llegar a un posible acuerdo

Índice

1. El concepto del estancamiento y la actitud del equipo mediador para abordarlo.
2. Herramientas generales que permiten salir del estancamiento.
3. Contrastar con la realidad: una estrategia para gestionar el estancamiento.
 - 3.1. Un cuadro para evaluar una alternativa.
 - 3.2. Gestionando el cuadro para contrastar con la realidad.
4. Resumen

1. El concepto del estancamiento y la actitud del equipo mediador para abordarlo

Un estancamiento en la mediación ocurre cuando las partes no llegan a un acuerdo para solucionar el conflicto. El estancamiento también puede ser denominado punto muerto, callejón sin salida, e impasse. Puede ocurrir, por ejemplo, cuando las partes no quieren o no pueden imaginarse alternativas que les saquen del estancamiento, cuando existe demasiada tensión entre las mismas que les impide dialogar o cuando no quieren o no pueden hacer concesiones.

Aunque no resulta posible que todos los casos se resuelvan en la mediación, el equipo mediador puede intentar reavivar la negociación cuando se ha estancado. El objetivo del equipo reside en dirigir sus intervenciones a mejorar el problema que está causando el estancamiento. Resulta habitual que las barreras a la comunicación se encuentren implicadas en dicho estancamiento.

Como primer paso para salir del estancamiento, resulta relevante que el equipo mediador no decaiga y se desespere ante dicho estancamiento durante el proceso de mediación. El equipo mediador puede adoptar la actitud de plantearse que las partes ya se encontraban estancadas desde el principio, ya que de otro modo no hubiesen acudido a la mediación. La reflexión del equipo se orienta en esta dirección: “ No es nada nuevo... llegaron sin un acuerdo, y no lo han conseguido todavía”. Esta actitud permite que el equipo mediador perciba el estancamiento no como una cima insuperable, sino como un paso más en el proceso hacia una posible solución. Dicho planteamiento anima al equipo de mediación a ‘abrir su caja de herramientas’, en lugar de darse por vencidos.

Si el primer paso para tratar un impasse consiste en no desesperarse, el segundo paso se orienta a intentar identificar cuál es el problema que causa el estancamiento y planificar intervenciones para reducirlo. Algunas intervenciones generales pueden resultar de utilidad en casos muy diversos, mientras que la utilidad de otras puede depender de la situación (Posthuma, Dworking, Swift, 2002). En general, las estrategias que consiguen romper un impasse son aquellas que inciden sobre el propio proceso, consiguiendo un cambio en el mismo. Si las intervenciones y el procedimiento seguidos hasta el presente no han resultado fructíferos, ha llegado el momento del cambio. Se trata de refrescar, alentar, y realizar intervenciones de un modo distinto hasta conseguir apertura en el diálogo entre las partes. La siguiente sección presenta algunas herramientas generales que pueden resultar útiles en diversos casos de estancamiento.

Ante un estancamiento...

Evitar decaer y desesperarse por parte del equipo mediador (las partes ya venían sin un acuerdo a la mediación)

Identificar posibles causas del estancamiento

Intervenir sobre dichas causas cambiando el modo de actuación desarrollado hasta el presente

2. Herramientas generales que permiten salir del estancamiento

Como se ha indicado anteriormente, salir de un estancamiento implica realizar actuaciones distintas, promover un cambio en el ambiente. En este sentido, el equipo mediador puede provocar cambios tanto físicos como cognitivos. Por ejemplo, el equipo mediador puede *cambiar la disposición física* del entorno. Si las partes están juntas, las puede separar. Si las partes ya están separadas en sesiones privadas y el diálogo no avanza, el equipo mediador las puede agrupar en sesión conjunta.

De un modo similar, el equipo mediador puede intentar *estimular cambios a nivel cognitivo*. Así, resulta habitual que las partes piensen sólo en sus necesidades y no en los intereses de las otras partes implicadas. El equipo mediador puede solicitar a las partes que consideren por un momento la situación, poniéndose en el lugar de la otra parte. Esta técnica permite a las partes que se pongan en el lugar del otro y que expliquen cuáles son sus intereses, o cómo se sienten, o que dudas o temores tienen, o, por ejemplo, por qué están enfadadas. En vez de solicitar que se ponga en el lugar de la otra parte, otra forma de utilizar esta técnica consiste en solicitar a cada parte que explique cómo cree que ve la situación la otra parte. Aunque no se le ha pedido de manera explícita a la parte que se ponga en el lugar del otro, tendrá que hacerlo para poder explicar el modo en que el otro está viviendo la situación.

Cuando un conflicto se compone de varios temas, una herramienta útil puede consistir en *orientar la conversación hacia otro de los temas*, y dejar a un lado por el momento el tema que provoca el estancamiento.

También puede resultar útil recordar a las partes el trabajo tan bueno que han venido desarrollando, y el progreso que han logrado hasta ese momento. Aunque no hayan llegado todavía a un acuerdo, el equipo mediador puede *resaltar algún aspecto*

positivo como el respeto mutuo o el interés y la esperanza de ambas partes por lograr un acuerdo.

Otra herramienta que puede ayudar a salir de un estancamiento consiste en *comentar que es normal*, por su experiencia en otros casos que han mediado, *que las partes pasen por momentos difíciles* durante la mediación y que resulta habitual superarlos. El equipo mediador puede compartir con las partes algún dato que conozca y que confirme dicha afirmación, por ejemplo, "en este centro se resuelven un 87% de casos más o menos similares a éste". También puede resultar de ayuda *emplear el humor*. Continuando con este ejemplo, podrían añadir con una sonrisa al último comentario sobre avenencias algo como, "y la verdad, esperamos que ustedes no nos bajen este porcentaje". También se podría añadir cualquier otro comentario que tienda a animar a las partes, "tenemos esperanza en ustedes, vemos que hay buena voluntad y creemos que pueden llegar a solucionar su caso". También se les puede ofrecer ejemplos de lo que hicieron otras partes en estancamientos similares, para alentarles a seguir adelante.

En algunos casos puede resultar positivo que el equipo mediador muestre que tiene *esperanza en que las partes puedan resolver su caso*. Sin embargo, en otros casos puede ser útil mostrar que el equipo mediador está perdiendo la esperanza de que pueda ayudar a las partes. Algunos comentarios pueden ser suficientes en algunos casos para que las partes se den cuenta de que se les acaba la oportunidad de contar con la ayuda del equipo mediador. Este tipo de intervención puede ser más útil acompañada por comentarios sobre qué les puede ofrecer el equipo mediador, y preguntas que inviten a las partes a que reflexionen sobre el modo en que quieren emplear el resto del tiempo, y qué ideas se les ocurre sobre el modo en que el equipo mediador les pueda ser útil para solucionar el caso. A veces también puede resultar de utilidad *guardar silencio* por

parte del equipo mediador. Estas actuaciones van orientadas a ‘devolver la pelota a las partes’, es decir, a devolverles la responsabilidad de solucionar su propio caso. La responsabilidad de solucionar el caso siempre reside en las partes, pero a veces se olvidan de que la mediación es un proceso colaborativo, e intentan pasarle la responsabilidad al equipo mediador, o a la otra parte en su totalidad. El silencio del equipo mediador puede causar incomodidad y provocar que las partes comiencen a participar más. Como forma de introducir este silencio, puede ser útil hacer una pregunta que permita a las partes reflexionar.

En algunos casos las partes se ven incapaces de tomar una decisión definitiva. En estos casos, una herramienta útil puede consistir en sugerirles que adopten *una solución provisional* en algunos puntos y darse un tiempo para considerar los otros. En este caso también pueden romper el estancamiento usando un "período de prueba", que les permite postergar una decisión definitiva hasta que tengan más información.

El *descanso* es otra herramienta de utilidad para gestionar el estancamiento. El descanso puede ser por unos minutos, para comer, por unos días, o unas semanas. Además de permitir que las partes verdaderamente descansen, estos descansos permiten que las partes procesen su experiencia y tomen cierta distancia y perspectiva respecto a la situación en la que se encontraban. También puede servir para obtener información, probar acuerdos provisionales, etc. Descansar permite retomar los temas desde una nueva perspectiva, romper dinámicas negativas y retomar la situación con mayor claridad mental.

Sea cual sea el problema que causa el estancamiento, a veces una herramienta útil consiste en hablar del problema de forma transparente, en vez de bailar cuidadosamente a su alrededor. En ocasiones el problema es tan grande y tan obvio como un elefante rosa pero todos, incluidos el equipo mediador, evitan nombrarlo. En

vez de decir, "¡que elefante más grande y más rosa!," fingen no ver el problema, probablemente con la esperanza de que desaparezca. Quizás tampoco saben muy bien qué hacer con el elefante, y por esto fingen que no existe. Sin embargo, cuando ignorar un problema se convierte en una barrera para el proceso de la mediación, resulta importante abordarlo. La transparencia puede ser una herramienta efectiva en estos casos. El equipo mediador puede comentar con franqueza que se ha dado cuenta de algún tipo de dinámica que afecta negativamente a la mediación. También puede presentar estos hechos como algo que le preocupa para la gestión del proceso. En este último caso el equipo mediador puede nombrar la duda que tiene, preguntar si las partes se han dado cuenta de la situación y si les molesta, y preguntar qué es lo que se puede hacer para corregir el problema. El siguiente ejemplo ilustra una situación de este tipo.

Situación: **La conversación y las actitudes entre dos partes se vuelven cada vez más tensas y conflictivas.**

MEDIADOR: "Andrés, veo que cada vez que Paco sugiere una posible explicación echas la cabeza para arriba y pones los ojos en blanco, cosa que parece irritarle a Paco y causa que él deje de hablar... Te cuesta escucharle, ¿verdad?"

ANDRÉS: "Sí."

MEDIADOR: "Paco, cuéntame, ¿qué piensas?"

PACO: "Que estamos en las mismas, por eso me callo... él no me escucha, sólo me juzga... le intento dar la información que necesita para saber cómo ocurrieron las cosas pero no atiende, no me respeta... pues no me gasto el aliento..."

MEDIADOR: "¿Te gustaría sentirte escuchado?"

(Paco asiente con la cabeza.)

MEDIADOR: "Andrés, cuéntame..."

ANDRÉS: (Mira detenidamente al mediador, después a Paco, y otra vez al mediador pero no habla.)

MEDIADOR: "¿Qué queréis hacer?"

ANDRÉS: "Que hable Paco... que cuente ya."

MEDIADOR: "¿Quieres saber la información que tiene Paco?"

ANDRÉS: "Sí, que hable."

MEDIADOR: "¿Te gustaría escuchar a Paco...?"

ANDRÉS: "Sí, pero que no me explique tanto detalle... si tengo preguntas las haré."

MEDIADOR: "¿Le pides que sea sucinto?"

(Andrés asiente con la cabeza)

(a Paco) "¿Qué piensas?"

PACO: "Vale."

MEDIADOR: "Seguimos adelante... Andrés, por favor dile a Paco lo que te gustaría saber..."

Para salir del estancamiento...

Introducir cambios en la dinámica, tanto físicos como cognitivos

*Orientar la conversación hacia temas más sencillos y posponer de momento los
difíciles*

Resaltar los logros alcanzados hasta el presente

*Animar a las partes, comentar que es normal que haya algunos momentos
difíciles en la mediación*

Emplear el humor

*Realizar acuerdos parciales, en algunos puntos, y darse un tiempo para valorar
el resto de los puntos*

Descansar para retomar la situación con mayor claridad

Contrastar alternativas con la realidad

Otra herramienta para abordar el estancamiento consiste en *ayudar a las partes a contrastar con la realidad* las alternativas que proponen. El equipo mediador puede ayudar a las partes a considerar tanto los costes y riesgos como los beneficios de diversas alternativas. Del mismo modo, el equipo mediador puede ayudar a cada parte a identificar su mejor alternativa en caso de no lograr un acuerdo en la mediación, y a valorar en qué medida distintas alternativas favorecen el logro de sus verdaderos intereses. Presentamos a continuación una forma práctica de ayudar a las partes a valorar distintas alternativas para que puedan tomar una buena decisión.

3. Contrastar con la realidad: una estrategia para gestionar el estancamiento

La técnica de contrastar con la realidad consiste en ayudar a las partes a identificar la mejor alternativa fuera de la mediación en curso, en caso no llegar a un acuerdo en dicho proceso. Se refiere a la técnica que, en la primera parte de la presente guía, se ha denominado ‘Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado’ (MAAN-BATNA), y que puede resultar de gran ayuda para salir del estancamiento. Como se indicó en su desarrollo, resulta oportuno desarrollar dicha contrastación con la realidad, sólo en las sesiones privadas con las partes y evitar desarrollarlo en presencia de la otra parte (ver capítulo IV, apartado 3).

El equipo mediador puede emplear la técnica de contrastar con la realidad por varias razones. Por un lado, permite a las partes pensar qué ocurriría si no se ponen de acuerdo en la mediación. En algunos casos, podría incluso ser mejor no lograr un

acuerdo en la mediación, y elegir una alternativa diferente a la que pudieran negociar de modo colaborativo. Por otro lado, contrastar con la realidad ayuda a las partes a evaluar si una alternativa es viable, a valorar las consecuencias de elegirla, y los requisitos para ponerla en marcha. Al mismo tiempo, permite que el equipo mediador sondee las reflexiones de la partes, así como las fortalezas o debilidades de los argumentos de las mismas. El equipo mediador también puede emplear esta técnica para conseguir que una parte con expectativas poco realistas adquiera una perspectiva más completa acerca de cómo se podría desarrollar la situación en caso de optar por una determinada alternativa.

Con relación al procedimiento a seguir para contrastar con la realidad, el proceso habitual consiste en que el equipo mediador realice preguntas a las partes, que les permita a las mismas contrastar con la realidad. No se pretende que el equipo mediador imponga sus propias ideas sobre ‘la realidad de la situación’. Algunos ejemplos de preguntas para contrastar la realidad pueden ser, "¿qué alternativas tienes si no logras un acuerdo en la mediación?", "¿qué pasará si eliges esa alternativa?", "¿cómo funcionaría eso?", y "cuéntame, ¿qué crees que pensaría el juez de tu argumento?". Si el equipo mediador observa la situación de un modo muy diferente al de las partes, no resulta oportuno manifestar dicho punto de vista. El objetivo reside en que sean las propias partes quienes contemplen dicha perspectiva, por lo que el equipo mediador dirigirá la conversación hacia esa dirección, recurriendo a la inducción o preguntas dirigidas al objetivo que se desea abordar, para que sean las partes quienes verbalicen o ‘pongan sobre la mesa’, esa perspectiva más amplia que contemple la posibilidad que considera el equipo mediador. El propósito no consiste en que las partes estén de acuerdo con la perspectiva del equipo mediador, sino que las partes consideren una gama más amplia de posibilidades. Al final, es posible que las partes y el equipo mediador no observen la situación de la misma manera. El equipo mediador podría, en todo caso, presentar su

opinión como "una duda" y no como un hecho rotundo. Por ejemplo, *"No veo las cosas tan claras como tú, en mi experiencia de casos que he visto, nunca sabemos cómo va a fallar el juez, es posible que no esté de acuerdo con tus argumentos y no te dé la razón... quizás quieras incorporar esta posibilidad en tu valoración de la alternativa"*.

La técnica de contrastar con la realidad ayuda a las partes a valorar la viabilidad de las alternativas, y a tomar decisiones con una mayor información sobre cada una de las alternativas en curso

3.1. Un cuadro para evaluar una alternativa

Una forma de contrastar la realidad, o hacer de abogado del diablo, consiste en plantear una reflexión sobre los costes, beneficios, y probabilidades de éxito de las alternativas que proponen las partes.

Se puede estructurar esta conversación empleando un cuadro que facilita que el equipo mediador pida la información necesaria a las partes. La figura 15 muestra un cuadro que analiza el valor de una determinada alternativa. Cuando la información para rellenar el cuadro proviene de las partes, evita el posible efecto de ‘sermonear’ o imponer los criterios y juicios del equipo mediador.

La tarea del equipo mediador no consiste en convencer a las partes de los costes y beneficios de su elección, se trata, por el contrario, de explorar con las partes dichos costos y beneficios, siendo las partes quienes los verbalicen en cada caso. Esta herramienta ayuda a identificar los argumentos débiles de las partes, permitiendo que el

equipo mediador sondee sus argumentos y les haga preguntas que les permita reflexionar y evaluar sus alternativas.

Este tipo de cuadro puede ser de utilidad si se trata como un formulario que pueden rellenar las partes como tarea fuera de la mediación, y también puede ser útil como guía para que el equipo mediador pinte un dibujo similar en un papelógrafo y ayude a las partes a rellenarlo.

Normalmente este ejercicio se desarrolla en sesión privada. Se puede hacer de forma rápida y ligera en sesión conjunta, sólo cuando parece existir un claro equilibrio de éxito para ambas partes, y el equipo mediador quiere destacar el riesgo de la incertidumbre y los costes a los que se enfrentarían las partes de adoptar una determinada alternativa.

Quando la información para contrastar las alternativas con la realidad proviene de las partes, se evita el efecto disfuncional de 'sermonear' o imponer el criterio del equipo mediador.

La técnica de contrastar con la realidad se desarrolla en sesiones privadas con las partes

Alternativas a un acuerdo negociado en la mediación.		
La alternativa de: _____.		
El peor caso.	Un caso intermedio.	El mejor caso.
Beneficios:	Beneficios:	Beneficios:

Total beneficios económicos:	Total beneficios económicos:	Total beneficios económicos:
Costes / Gastos:	Costes / Gastos:	Costes / Gastos:
Total costes económicos:	Total costes económicos:	Total costes económicos:
Valor del caso (restar a los beneficios económicos los costes económicos):	Valor del caso (restar a los beneficios económicos los costes económicos):	Valor del caso (restar a los beneficios económicos los costes económicos):
Probabilidad de que ocurra el peor caso:	Probabilidad de que ocurra el caso intermedio:	Probabilidad de que ocurra el mejor caso:
Valor ajustado del caso (multiplicar el porcentaje de probabilidad por el valor del caso):	Valor ajustado del caso (multiplicar el porcentaje de probabilidad por el valor del caso):	Valor ajustado del caso (multiplicar el porcentaje de probabilidad por el valor del caso):

Figura 15. Cuadro para contrastar posibles alternativas con la realidad.

La figura 15 ofrece una estructura para evaluar el valor de las alternativas de las partes, en caso de no lograr un acuerdo durante la mediación.

Las partes pueden tener varias alternativas en caso de no llegar a un acuerdo durante la mediación. Cada alternativa puede conllevar varios resultados. Por ejemplo, una posible alternativa en caso de no lograr acuerdo en la mediación puede ser recurrir a la vía judicial. La vía judicial podría tener varios resultados; por ejemplo, que las partes ganen lo que piden, que pierdan lo que piden, o que obtengan un resultado intermedio donde no consigan todo lo que quieren pero tampoco lo pierdan todo. Otro posible

resultado es que el juez no admita la demanda a trámite. Otras posibles alternativas, en caso de no lograr un acuerdo durante la mediación, pueden incluir optar por un arbitraje, optar por aguantar y no resolver el conflicto, competir con la otra parte o intentar dañarle, colaborar con un oponente de la otra parte, o convocar una huelga, entre muchas otras alternativas. Cada alternativa ofrece diversos resultados; algunos más atractivos que otros en cuanto a costes y beneficios.

3.2. Gestionando el cuadro para contrastar con la realidad

Para utilizar el cuadro, las partes analizan de una en una cada alternativa. Pueden valorar varias alternativas y de este modo comparar los resultados de las mismas en caso de no lograr un acuerdo en la mediación.

Para cada alternativa:

- Valorar los resultados que pueden ocurrir en el mejor caso, en el peor caso, y en un caso intermedio.
- Enumerar los beneficios o ganancias, tanto económicos como intangibles, tales como la satisfacción y el reconocimiento.
- Sumar el valor de las ganancias económicas.
- Enumerar los costes, tanto económicos como intangibles, tales como la pérdida de imagen, el tiempo empleado, el estrés psicológico y físico, y los daños en la relación, entre otros posibles costes.
- Sumar el valor de los gastos económicos.
- A menudo las partes se sorprenden de que los costes de la vía judicial pueden mantenerse más o menos iguales, con independencia de que ganen o pierdan.

- Para conseguir un valor estimado del caso, se resta a los beneficios económicos los gastos económicos.
- Las partes asignan una probabilidad de ocurrencia al peor caso, al mejor y al intermedio.
- Para calcular el valor ajustado del caso para cada alternativa, se multiplica el valor estimado de cada caso por la probabilidad de que ocurra. El producto de la multiplicación refleja el valor ajustado de cada caso en la alternativa.

La figura 16 ilustra un ejemplo para valorar la alternativa de la vía judicial, en un caso de despido improcedente.

Alternativas a un acuerdo negociado en la mediación.		
La alternativa de: <u>la vía judicial</u>		
<i>El peor caso:</i> no me dan la razón, pierdo el pleito	<i>Un caso intermedio:</i> el juez falla en mi favor en algunos puntos pero no en otros	<i>El mejor caso:</i> gano todo en el juzgado
<i>Beneficios:</i> le di la lata por haberme tratado mal	<i>Beneficios:</i> recuperar puesto daños/perjuicios 5.000€ menor satisfacción porque no quiero volver si no me piden perdón	<i>Beneficios:</i> 1 año sueldo 50.000€ daños/perjuicios 5.000€ satisfacción tener razón
<i>Total beneficios económicos:</i> 0€	<i>Total beneficios económicos:</i> 5.000€	<i>Total beneficios económicos:</i> 55.000€
<i>Costes / Gastos:</i> abogados -	<i>Costes / Gastos:</i> abogados -	<i>Costes / Gastos:</i> abogados -

5.000€ 2 a 3 años de litigios estrés malestar familiar cotilleo convertirme en el centro de atención de la gente	5.000€ 2 a 3 años de litigios estrés malestar familiar cotilleo convertirme en el centro de atención de la gente	5.000€ 2 a 3 años de litigios estrés malestar familiar cotilleo convertirme en el centro de atención de la gente
<i>Total costes económicos:</i> -5.000€	<i>Total costes económicos:</i> -5.000€	<i>Total costes económicos:</i> -5.000€
<i>Valor del caso (restar a los beneficios económicos los costes económicos):</i> -5.000€	<i>Valor del caso (restar a los beneficios económicos los costes económicos):</i> 0€	<i>Valor del caso (restar a los beneficios económicos los costes económicos):</i> 50.000€
<i>Probabilidad de que ocurra el peor caso:</i> 10%	<i>Probabilidad de que ocurra un caso intermedio:</i> 40%	<i>Probabilidad de que ocurra el mejor caso:</i> 50%
<i>Valor ajustado del caso (multiplicar el porcentaje de probabilidad por el valor del caso):</i> -5.000€ no multiplico porque tendré que pagar 5.000€ de cualquier manera	<i>Valor ajustado del caso (multiplicar el porcentaje de probabilidad por el valor del caso):</i> €0 más el puesto de trabajo.	<i>Valor ajustado del caso (multiplicar el porcentaje de probabilidad por el valor del caso):</i> 25.000€

Figura 16. Ejemplo de cómo utilizar el cuadro para contrastar con la realidad. En este ejemplo se evalúa la vía judicial en un conflicto sobre un despido improcedente.

La información empleada por las partes en el cuadro de la figura 16, les puede ayudar a tomar una decisión con mayor información. Lógicamente, la calidad de la información que ofrece el cuadro depende de lo acertada que sea la información con la que se ha completado el mismo. Puesto que el futuro no es predecible al 100%,

cualquier evaluación de una alternativa puede no ser precisa. No obstante, este cuadro facilita que las partes consideren tanto los costes como los beneficios de sus alternativas, y les obliga a reflexionar sobre las consecuencias y probabilidades de las mismas, cosa que a veces no han hecho detenidamente con anterioridad.

Vamos a considerar que la información de este cuadro sea en cierta medida acertada. En este caso, esta parte tendría una gran probabilidad (90%) de ganar un juicio. Algo más de la mitad de esa probabilidad (50%) se atribuye a poder conseguir el mejor caso para ella. Pero otra gran parte (40%) de esa probabilidad de ganar se atribuye a lograr un caso intermedio. Esta parte ha definido ese caso intermedio como recuperar su puesto a través de una sentencia judicial. Sin embargo, esta parte no quedaría satisfecha ya que también ha verbalizado que no quiere recuperar su puesto de esta manera, y que considera importante que la otra parte acepte su error y se disculpe, algo a lo que no le puede obligar un juez. Por lo tanto, los dos elementos más valiosos que resultarían del caso intermedio se refieren a que permite amortiguar los gastos de abogados con la cantidad que gana por daños y perjuicios, y que la parte se siente algo satisfecha por haber "ganado" el juicio.

Al mismo tiempo, y siguiendo con el ejemplo, esta parte se da cuenta de otra forma de ver la realidad cuando analiza la interpretación matemática del valor de su mejor caso. Aunque puede considerar alta un 50% probabilidad de conseguir su mejor caso, resulta que también hay un 50% de probabilidad de que no lo consiga. El valor inicial de 50.000€ del mejor caso, se reduce a 25.000€ si sólo existe un 50% de probabilidad que se materialice el caso. En resumen, en este ejemplo por la vía judicial el valor ajustado del mejor caso es de 25.000€. También hay una probabilidad importante de recuperar su puesto de trabajo, aunque este aspecto no le interesa sin las disculpas de la otra parte, que dudosamente puede conseguir ya que el proceso judicial

es contencioso y crea distancia entre las partes, dañando su relación. Tiene poca probabilidad (10%) de perder el juicio totalmente, pero en su caso, debería unos 5.000€ en costes de abogados.

Contrastar con la realidad facilita que las partes consideren tanto los costes como los beneficios de sus alternativas, y les permite reflexionar sobre las consecuencias y probabilidades de las mismas

Según su aversión al riesgo y sus intereses verdaderos, esta parte puede ahora buscar un acuerdo en la mediación con mayor información, elegir la vía judicial, o considerar otras alternativas. Esta parte podría usar la información del cuadro para tomar una buena decisión al considerar sus alternativas. Esta parte no querría aceptar una solución de inferior calidad a lo que puede conseguir fuera de la mediación; considerando todo los costes y beneficios. Por ejemplo, en este caso consideraría una oferta de unos 25.000€, o una propuesta, acompañada por una disculpa, de recuperar su puesto de trabajo. Por otra parte, también puede considerar aceptable una oferta de 20.000€ en la mediación, porque sabe que así también evita otros costes que considera importantes. Por ejemplo, la parte valora evitar el malestar familiar y personal durante el tiempo de dos o tres años que pueda durar el caso en la vía judicial. En la mediación, las partes pueden formular un gran número de posibles soluciones. Todos los casos son diferentes y las partes también son diferentes. El equipo mediador puede ayudar a las partes a considerar sus prioridades y a tomar decisiones con mayor información. Contrastar con la realidad puede ayudar a romper el estancamiento y facilitar que las partes formulen un buen acuerdo.

4. Resumen

En este capítulo se han presentado algunas herramientas para intentar salir del estancamiento. Hemos destacado:

- Ante un estancamiento, el equipo mediador no decae o se desespera, ya que las partes ya venían sin un acuerdo a la mediación.
- El equipo mediador intenta introducir algún cambio para reavivar la mediación.
- Los cambios pueden ser tanto físicos como cognitivos.
- Se puede orientar la conversación hacia los temas más sencillos y abordar posteriormente los más difíciles.
- El equipo mediador puede resaltar los logros conseguidos hasta el momento del estancamiento.
- El equipo mediador puede comentar que es normal que haya algunos momentos difíciles durante la mediación.
- El equipo mediador puede emplear el humor.
- Los acuerdos parciales, en algunos puntos, pueden ser de utilidad.
- Descansar permite retomar la conversación con mayor claridad.
- La técnica de contrastar con la realidad ayuda a las partes a valorar la viabilidad de diversas alternativas.
- Para contrastar con la realidad, resulta funcional que el equipo mediador utilice preguntas para ayudar a las partes a ampliar información, en vez de tratar de imponer su opinión.
- En general, se recomienda la sesión privada para desarrollar la técnica de contrastar con la realidad.

Referencias Bibliográficas

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1-26.
- Bazerman, M. H. y Neale, M. A. (1993): *La negociación racional en un mundo irracional*. Barcelona: Paidós Empresa 20.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating globally*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Bush, B. y Folger, J.P. (1994). *The Promise of Mediation*. San Francisco: Jossey-Bass
- Butts, T., Munduate, L., Barón, M., y Medina, F.J. (2005). Intervenciones de Mediación. En L. Munduate, y F.J. Medina (Coord.), *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación* (pp.265-303). Madrid: Pirámide
- Carnevale, P. J. y Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 531-82.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215
- Fisher, R., y Ury, W. (1981). *Getting to yes: negotiating agreement without giving in*. Boston: Houghton Mifflin.
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1998). *Obtenga el Sí. El arte de negociar sin ceder* (4ª Ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Foa, U. y Foa, E. (1975). *Resource theory of social exchange*. Morristown, NJ: General Learning Press.

Goldberg, S.B. (2006). Get the best possible deal in Mediation. *Negotiation*, 9(11), 1-4.

Kleiboer, M. 1996. Understanding success and failure of international mediation. *The Journal of Conflict Resolution*, 40(2), 360-389.

Kolb, D. (1983). *The Mediators*. Cambridge, MA: MIT Press.

Lax, D.A., y Sebenius, J.K. (1986). *The manager as negotiator: bargaining for cooperation and competitive gain*. New York: Free Press.

Lindner, E. G. (2006). Emotion and conflict: Why it is important to understand how emotions affect conflict and how conflict affects emotions. In M. Deutsch, P. T. Coleman, and E.C. Marcus (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (pp. 268-293) San Francisco, California: Jossey-Bass, (2006).

Lewicki, R. J., Weiss, S. E. y Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209- 252.

Lytle, A.L., Brett, J., y Shapiro, D.L. (1999). The strategic use of interests, rights, and power to resolve disputes. *Negotiation Journal*, January, 15(1), 31-51.

Martínez-Pecino, R. Guerra, J., Medina, F.J., Dorado, M.A., y Munduate, L. (2005). *La mediación social como estrategia para la prevención de riesgos laborales*. Sevilla: Consejería de Empleo, Junta de Andalucía.

Martínez-Pecino, R., Munduate, L., Medina, F.J., y Euwema, M. (2007). *Mediation strategies in collective bargaining: self-reported and observational approach*. Paper presented at the “20th Annual Conference of The International Association for Conflict Management”. Budapest, Hungary.

Martínez-Pecino, R. Munduate, L. y Euwema, M. (2006). *Labour Conflict Mediation in Andalusia*. Paper presented at the “19th Annual Conference of The International Association for Conflict Management”. Montreal, Canada.

Mikolic, J. M., Parker, J. C., y Pruitt, D. G. (1997). Escalation in response to persistent annoyance: Groups versus individuals and gender effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 151-163.

Munduate, L. y Medina, F.J. (Coord.).(2005) *Gestión del Conflicto, Negociación y Mediación*. Madrid: Pirámide.

Munduate, L., Medina, F.J., y Martínez-Pecino, R. (2006). La mediación como estrategia de resolución de conflictos. En E. Gamero, y M. Rodríguez-Piñero (Coord). *Mediación para la Resolución de Conflictos de Personal en las Administraciones Públicas* (pp. 15-24). Sevilla: CARL, Mergablum.

Oskamp, S. (1965). Attitudes toward U.S. and Russian actions: A double standard. *Psychological Reports*, 16, 43-46.

Posthuma, R.A., Dworkin, J.B., y Swift, M.S. (2002). Mediator tactics and sources of conflict: facilitating and inhibiting effects. *Industrial Relations*, 41(1), 94-109.

Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Cambridge, MA.: Belknap.

Rodríguez-Piñero, M., Del Rey, S. y Munduate, L. (1993). Third party intervention in the solution of labour conflicts. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 271-283.

Ross, L. y Stillinger, C. (1991). Barriers to conflict resolution. *Negotiation Journal*, 8, 389-404.

Rubin, J. Z. (1981). Introduction. En J. Z. Rubin (Ed.). *Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East* (pp. 3-43). New York: Praeger.

Slaikeu, C.A. (1996). *When Push Comes to Shove*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tavris, C. (1989). *Anger: the misunderstood emotion*. New York: Simon y Schuster.

Thompson, L. (2001). *The Mind and Heart of the Negotiator*. (2ª. ed). New Jersey: Prentice Hall.

Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1131.

Ury, W.L., Brett, J.M. y Goldberg, S.B. (1993). *Getting Disputes Resolved. Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*. Cambridge: PON Books

Wall, J.A., Stark, J.B., y Standifer, R.L. (2001). Mediation: a current review and theory development. *Journal of Conflict Resolution*, 45(3), 370-391.

Walton, R. E. y McKersie, R. B. (1965). *A behavioural theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system*. New York: McGraw-Hill.