
El trabajo del mediador y el desarrollo del proceso de mediación

PID_00253779

Soraya Alonso

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas



Índice

1. El trabajo del mediador	5
1.1. El trabajo informativo del mediador	6
1.2. El trabajo del mediador después de la firma del acta constitutiva	11
1.2.1. Preparación de la agenda de las partes	11
2. El desarrollo del proceso de mediación	21
2.1. La mediación como un proceso	24
2.2. Los objetivos del mediador en la sesión informativa	31
2.3. El análisis permanente de la satisfacción de las partes	31
3. Técnicas y herramientas de la mediación	37
3.1. La escucha activa	39
3.2. La empatía	40
3.3. El parafraseo	42
3.4. La asertividad	43

1. El trabajo del mediador

Ya sabemos que la mediación es una alternativa extrajudicial de gran calidad para la resolución de conflictos entre partes. Y también sabemos de la importancia de la figura del mediador como gestor del procedimiento. Vamos a desarrollar ahora, en esta unidad didáctica, en qué consiste el trabajo del mediador, cuáles son las fases del proceso de la mediación y cuáles son algunas de sus técnicas y sus herramientas de actividad.

Mediación: antes, durante o después del proceso judicial

Hay que señalar que la mediación puede llevarse a cabo antes, durante o, incluso, después de un proceso en vía judicial. La mediación que se lleva a cabo una vez iniciado el proceso judicial, a instancias del propio juzgado, se llama mediación intrajudicial, una realidad muy frecuente ya en España, como lo señalan los más de seis mil casos de procesos de familia que son derivados cada año hacia esta fórmula extrajudicial por los propios juzgados. La diferencia entre la mediación (extrajudicial) y la mediación intrajudicial radica en la forma en que se accede a ella: la mediación intrajudicial se produce una vez iniciado el procedimiento judicial por invitación del juez a las partes en conflicto, en tanto que a la mediación las partes acceden de forma voluntaria, pensando que este procedimiento les puede ayudar mejor que otros a resolver sus divergencias. Lo veremos todo más en detalle cuando hablemos de las conexiones entre la vía judicial y la mediación.

La Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles señala (en sus artículos 16 y 17, específicamente) algunas directrices sobre cuál debe ser el contenido informativo mínimo que tiene que facilitarse a las partes en la denominada sesión informativa, y deja prácticamente en manos de la profesionalidad y la experiencia del mediador la gestión del resto del proceso, exigiéndole, eso sí, que proceda con suma habilidad, para informar adecuadamente a las partes y para favorecer, además, que estas se sitúen en la mejor disposición para aceptar libremente el inicio del procedimiento.

El protagonismo de las partes se debe reflejar también en la distribución correcta del propio espacio físico en el que se va a desarrollar la sesión informativa, favoreciendo siempre que las partes se encuentren cómodas y que se sitúen en asientos próximos y en el mismo nivel que el mediador, para que todos los participantes puedan mantener un eficaz contacto visual y puedan asimismo comunicarse directamente entre ellos.



En la sesión informativa los objetivos generales (el trabajo) del mediador son:

- a) Facilitar una información clara y precisa.
- b) Fomentar la confianza y la seguridad de las partes en conflicto sobre la mediación.

c) Generar motivación entre ellas y la suficiente autodeterminación para que valoren la oportunidad que se les ofrece de resolver sus divergencias por sí mismas y sin la activación de ningún tipo de proceso contencioso jurisdiccional.

d) Observar la dinámica de la sesión informativa para analizar las características y las circunstancias de las partes en conflicto, con el fin de realizar ya una primera hipótesis de trabajo que le va a servir para orientar y para enfocar adecuadamente el procedimiento de la mediación.

1.1. El trabajo informativo del mediador

El mediador tiene obligación de informar inequívocamente a las partes acerca de los detalles y los objetivos del procedimiento de la mediación.

El proceso que las partes suelen realizar para obtener esta información es el siguiente:

- Una de las partes contacta con el mediador.
- El mediador escucha el problema y decide si aceptaría o no la mediación (en caso de que la otra parte la aceptara).
- Comunicación del mediador con la otra parte para concertar cita para la sesión informativa.
- Advertencia a cada una de las partes de que si la forma conjunta de afrontar el proceso no fuera aceptada por una de las partes, el mediador podría establecer un sistema separado para realizar de las entrevistas.
- Asistencia de las partes con el mediador a la primera sesión informativa.
- Información conjunta de los detalles generales de la figura de la mediación y de las características de la intervención del mediador.
- Información a las partes de las circunstancias del proceso y de la necesidad de que ambos acudan con ánimo constructivo a las reuniones normalmente semanales de mediación.
- Indicación de que la mediación es un proceso voluntario y que, por lo tanto, en cualquier momento puede ser suspendido unilateralmente por cualquiera de las partes o por el propio mediador. En este caso, el único compromiso sería acudir a una última entrevista, en la que el mediador les expondría con toda claridad cuál sería el motivo que le lleva a no continuar con la mediación. Y levantaría acta sobre ello.
- Información del papel que el mediador desempeña en sus intervenciones. Aclara que su papel es servirles de guía o de gestor experto en el proceso.

Proceso que tiene como finalidad principal llegar a acuerdos concretos con respecto a la divergencia que les enfrenta.

- Indicación del papel imparcial del mediador. El mediador no tiene ningún interés en que una de las dos partes salga más favorecida o menos que la otra a lo largo del proceso.
- Explicación de que el objetivo final es encontrar la solución más beneficiosa para ellos y para otras personas posiblemente afectadas.
- Advertencia de que los contenidos de las entrevistas son confidenciales y que, por tanto, en caso de no finalización de la mediación, ni el mediador ni las partes pueden revelar ningún dato que pudiera perjudicarles en un posible futuro procedimiento judicial.
- Aclaración asimismo que en la mediación existe un principio de información compartida; lo que quiere decir que toda la información (proceda de quien proceda) que fuera dada a conocer al mediador tendrá que ser expuesta con claridad y transparencia a ambas partes en la siguiente entrevista. Y que, por lo tanto, no existe ninguna posibilidad de confidencias o de secretos de una o de ambas partes individualmente con su mediador.
- Información de que el proceso se va a desarrollar, fundamentalmente, en dos etapas: una fase de pre-mediación (de obtención de información sobre la situación actual y sobre las circunstancias del conflicto en dos o tres entrevistas), y la fase de mediación propiamente dicha, denominada fase de negociación.
- Información de que el proceso completo duraría entre cinco y siete semanas. Y de que en ellas se abordaría cada uno de los temas objeto de búsqueda de acuerdos, con el objetivo final de llegar a un punto de encuentro consensuado entre ambas partes. Esta segunda etapa se iniciaría únicamente si ambas partes estuvieran seguras de querer seguir adelante con la mediación.
- Información final de que si el proceso de mediación les permite llegar a acuerdos recíprocos en todos los aspectos tratados, el mediador redactará un documento que les servirá para cumplir lo pactado y para hacer un seguimiento de los compromisos.
- Información de la duración estimada y de los costes de la mediación. Costes que serán divididos al cincuenta por ciento para cada una de las partes.
- Este documento puede ser elevado a escritura pública, si las partes así lo desean, con lo cual se le dota de un carácter ejecutivo formal.

- Si la mediación se aceptara tras la sesión informativa, las partes deberían firmar el acta de aceptación de la mediación.

Mediación intrajudicial

La mediación intrajudicial (la que se desarrolla cuando ya ha comenzado el procedimiento en la vía judicial) viene propiciada por el juez que entiende del caso, que sugiere a las partes la asistencia a esta sesión informativa inicial. También en algunos casos especiales.

Este documento, denominado acta constitutiva de la mediación, deberá expresar con claridad los aspectos siguientes:

- 1) Número de expediente interno del mediador.
- 2) Personas que participan en la reunión (con expresión de su nombre, sus apellidos y demás datos identificadores).
- 3) Número de sesiones previstas. Duración aproximada de las reuniones, lugar de la mediación, fechas estimadas y lengua en la que se van a desarrollar estas sesiones.
- 4) Hora de inicio de la sesión informativa y hora de finalización.
- 5) Objeto de la mediación: discrepancias de pareja, divergencias entre socios, problemas en la adquisición o el pago de un bien, discrepancias con entidad bancaria, etc. (Redactarlo de la manera más aclaratoria posible, de acuerdo con las partes).
- 6) Explicación de que el procedimiento de la mediación que se va a llevar a cabo (si las partes están conformes) se ampara en lo dispuesto por la Ley 5/2012 de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, en la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, o también en alguna legislación específica de la comunidad autónoma de que se trate, en las diversas Recomendaciones del Consejo de Europa, y en el resto de la normativa que se rige por los principios básicos de la mediación.
- 7) Información escrita (ya que las partes van a firmar este documento y no podrán decir después que no se lo explicaron) de que:
 - a) La mediación se inicia de forma totalmente voluntaria y esa voluntariedad se extenderá a lo largo de todo el proceso.
 - b) Las partes, en este sentido, pueden abandonar la mediación en cualquier momento.
 - c) También que el mediador puede asimismo dar por finalizada la mediación cuando entienda que esta no se ajusta a las finalidades que le son propias.

- d)** Las partes, cuando lo consideren necesario, pueden solicitar la suspensión temporal del proceso de mediación, para pedir asesoramiento a sus abogados, peritos o a otros profesionales relacionados con los temas que sean objeto de la mediación.
- e)** Las partes dan contenido a la mediación y asumen la toma de decisiones con la ayuda del mediador. Por lo tanto, son ellas quienes tienen la última responsabilidad sobre los acuerdos alcanzados.
- f)** Las partes deben aportar la información necesaria para abordar los temas a gestionar, y para tratar de alcanzar las mejores decisiones de mutuo acuerdo y plenamente informadas.
- g)** Las partes y el mediador tienen que asistir personalmente a las reuniones de mediación. No es posible la participación a través de representantes o intermediarios, aunque sí pueden utilizarse medios técnicos que faciliten la comunicación a distancia cuando la presencia simultánea de las partes no sea posible.
- h)** Toda la información tanto oral como escrita es confidencial. Las partes se comprometen a no utilizar la información aportada por la otra parte, como prueba ante el juez. También se comprometen a no citar al mediador como testigo ni perito en ningún procedimiento judicial ni administrativo relativo al objeto de esta mediación. Se exceptúa de este compromiso la información sobre aquellos temas que puedan suponer una amenaza para la vida o la integridad física o psíquica de una persona, o cuando la orden de no confidencialidad proceda de autoridad judicial competente.
- i)** Las partes y el mediador actuarán en todo momento de acuerdo a la buena fe.
- j)** En los procesos de mediación con menores o personas discapacitadas, se tomarán las decisiones que correspondan, atendiendo al interés superior del menor o de las personas discapacitadas afectadas.
- k)** Es conveniente que las partes reciban asesoramiento legal a lo largo del proceso de mediación, si no la han recibido ya previamente, en todos aquellos temas en que sea necesario.
- l)** En algunos casos será imprescindible la intervención letrada para la redacción de documentos específicos.
- m)** El mediador actúa sobre la base del principio de imparcialidad, de igualdad de trato respecto a las partes y de neutralidad respecto a los acuerdos finales; acuerdos que, en todo caso, deben reflejar con claridad la voluntad de las partes.

n) El mediador conducirá el proceso de mediación, ayudando a las partes a tratar de forma colaborativa cada uno de los puntos discrepantes, favoreciendo los intereses comunes y fomentando el logro del consenso.

o) Cada sesión tendrá una duración máxima de ... minutos.

p) El proceso de mediación no superará los ... días hábiles, aunque si las partes y el mediador lo estiman oportuno, pueden pedir una prórroga determinada, de mutuo acuerdo.

q) Al terminar el proceso de mediación, las partes y el mediador (o mediadores, pues también se admite una participación colegiada) firmarán un acta final, en la que reflejarán expresamente si se han alcanzado o no acuerdos y, en su caso, redactarán con nitidez inequívoca los acuerdos y compromisos logrados.

8) Un apartado especial en el que las partes declaran haber sido informadas acerca de las características básicas de la mediación, manifiestan su voluntad de participar en este procedimiento y asumir las obligaciones que de ella se deriven.

9) Y otro apartado en el que tanto las partes como el mediador se comprometen a aceptar y cumplir estos principios básicos.

10) Para cerrar el documento se redactará el siguiente párrafo (o uno similar):

«Y para que así conste, se extiende y se firma esta acta constitutiva de la mediación, entregando un ejemplar a cada una de las partes, en el lugar y fecha indicados en la cabecera de este documento».

11) A continuación, como antefirma, se repetirán los apellidos y el nombre de los firmantes y también el lugar y la fecha de la firma que figuran en la cabecera.

12) Tras las firmas (incluso en un tamaño menor de fuente, y en cursiva) se añadirá que, en cumplimiento de la Ley orgánica de protección de datos de carácter personal, se informa a las partes de que todos los datos personales que se faciliten en este procedimiento se integrarán en un fichero responsabilidad del mediador (o de la institución mediadora que haya intervenido en el procedimiento) con la única finalidad de dirigir correctamente el servicio de mediación solicitado. Y se les señala que sus datos personales serán gestionados por el mediador que es responsable del procedimiento (mediador que está inscrito en el Registro de Mediadores de ...), con la única y exclusiva finalidad de llevar a cabo la mediación solicitada. Y se les indica, por último, que presentar y firmar esta solicitud de mediación (el acta constitutiva) implica el consentimiento para esta cesión de datos, y también para su tratamiento en el marco del procedimiento de mediación ya citado.

A partir de este documento, la mediación propiamente dicha estará ya en marcha.

1.2. El trabajo del mediador después de la firma del acta constitutiva

El mediador, como experto profesional de la mediación, es el encargado de ayudar a las partes implicadas en el conflicto a buscar posibles alternativas de solución a su problema y de gestionar la comunicación fluida entre las partes, generando un clima amistoso y cordial (valiéndose de las técnicas y las herramientas que su formación y su experiencia le aportan) para que las partes comiencen a proponerse entre ellas soluciones posibles y dejen de reprocharse situaciones pasadas.

El mediador es un tercero imparcial (se lo exige la ley) cuyo objetivo principal es que las partes tomen conciencia de su papel y asuman su responsabilidad, para avanzar hacia un posible acuerdo. Para ello, es importante que él sea capaz de reducir las tensiones existentes entre las partes y reducir el nivel de su confrontación a los mínimos más razonables, ya que, en caso contrario, podría producirse una escalada del conflicto inicial, que le obligaría, incluso, a dar por finalizada la mediación al no poder ni siquiera gestionarla. Para ello, cuenta con su capacitación como mediador (los mediadores no son meros aficionados que intentan hacer de «buenos samaritanos» entre las partes, sino profesionales expertos a quienes la ley ha conferido un valor intrínseco y objetivo) y con la posibilidad cierta de activar técnicas y herramientas que conoce a la perfección.

Veremos más adelante cuáles son algunas de estas técnicas y herramientas, pero ahora vamos a centrarnos en cómo el mediador continúa el procedimiento de la mediación, tras la sesión informativa y la firma del acta constitutiva.

1.2.1. Preparación de la agenda de las partes

La agenda es el paso del procedimiento de mediación en el que las partes pueden ver por escrito concretada la información completa de la situación real de sus divergencias.

La agenda

Palabra derivada del latín ('lo que ha de hacerse', 'las cosas que tienen que ser hechas'), la agenda es el libro, el cuaderno o el dispositivo electrónico en el que se apunta, para no olvidarlo, aquellas cosas que se deben hacer en un procedimiento de mediación. En el ámbito que nos ocupa, la agenda es la relación listada de los temas a tratar en cada reunión. Y también es la relación ordenada de los asuntos, los compromisos o los quehaceres de las partes y del mediador en un procedimiento y en un periodo de tiempo determinado.

El contenido de esta agenda debe tener siempre en cuenta las características normativas del proceso. O sea, su carácter voluntario (las partes acuden a la mediación voluntariamente), la definición concreta del problema y las posibilidades probables de resolución, y el respeto mutuo exigible a las partes, para evitar agravamientos innecesarios del conflicto.



Habitualmente, el contenido de esta agenda es el siguiente:

- Aclaración de los problemas a tratar en la mediación.
- Definición concreta y detallada de cada uno de estos problemas según los puntos de vista de cada parte. Reuniones conjuntas y separadas.
- Alternativas que las partes proponen para solucionarlos. Opciones mejor y peor para cada parte.
- Compromisos de hacer y de no hacer que las partes sugieren para la resolución del conflicto. Voluntad formal de cumplirlos.
- Seguimiento periódico del grado de cumplimiento de los pactos.
- Posibilidad o no de publicidad de los acuerdos.
- Concertación de citas para las sucesivas reuniones.

El mediador identifica en esta agenda las prioridades de cada divergencia y organiza también las pequeñas soluciones de los problemas menos complejos, con el fin de crear logros básicos y áreas de posibilidad futuras que reduzcan los riesgos de fracaso global del procedimiento.

El mediador puede proponer a las partes utilizar la lluvia de ideas como herramienta neutral para desbloquear la situación, y para poder finalizar con éxito la resolución del conflicto. Las partes –que quizá desconocen del todo la técnica del *brainstorming*– aceptan con ánimo positivo que el mediador les explique qué es y cómo funciona la lluvia de ideas, para que ponga en marcha esta técnica de inmediato.

La «lluvia o tormenta de ideas» –puede aclarar el mediador– es una herramienta de trabajo (aplicable en cualquier momento de un proceso) ideada en el año 1938 por Alex Faickney Osborn (un publicista estadounidense fallecido en 1966) para facilitar el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o un problema determinado; una técnica de grupo (todos participan: partes y mediador) para generar ideas originales en un ambiente relajado y desprovisto de cualquier elemento de discusión; una técnica de trabajo que persigue juntar

todas las aportaciones creativas aportadas espontáneamente por sus integrantes y analizar después los elementos positivos de respuesta y las posibles aplicaciones a la realidad del conflicto.

El mediador explica a las partes que la mediación es una fórmula flexible que se basa en que no siempre la respuesta más «lógica», más «informada», más «inteligente» o más «rápida» es la mejor; y que la lluvia de ideas (es preferible evitar en este caso la terminología anglosajona, *brainstorming*) es un sistema de generación de ideas que permite a las partes pensar en nuevas alternativas de solución más creativas y más innovadoras, a partir de un nuevo clima de relación participativo, que genera sentimientos recíprocos de responsabilidad y de compromiso, según las bases del pensamiento lateral.

Teoría creativa de Edward de Bono

En su libro *Seis sombreros para pensar*, el profesor Edward de Bono expone una metodología específica para optimizar las discusiones y la toma de decisiones en equipo. Esta metodología es conocida como método de los seis sombreros para pensar, método de los seis sombreros de Bono, o simplemente método de los seis sombreros. La herramienta de De Bono, combinada con la metodología del pensamiento lateral (también creada por él) al que está asociada, suministra material suficiente a los grupos para que sean capaces de pensar juntos más efectivamente y puedan así planificar procesos más eficientes de pensamiento, de una forma detallada y coherente, algo que les va a ayudar a encontrar soluciones razonables y creativas a sus problemas y necesidades.

Los pasos de este proceso son los siguientes: orientación o planteamiento del problema; preparación o aportación de los datos pertinentes; análisis o inclusión de todo el material relevante; hipótesis o planteamiento de alternativas para generar nuevos caminos a las ideas; incubación de las ideas aportadas, lo que va a permitir que tras ellas llegue la posible «iluminación»; síntesis o momento de poner las ideas aportadas todas juntas; y verificación o crítica de las ideas finalmente seleccionadas.

Con la utilización de esta herramienta se logran muchas veces soluciones creativas e innovadoras, rompiendo en poco tiempo los paradigmas convencionales, de tal forma que su uso se ha hecho fundamental para la identificación y la selección de alternativas creativas, participativas, comprometidas, responsables y motivadoras, y para resolver problemas complejos entre partes.

Y les dice: «En concreto, la herramienta lluvia de ideas que estamos proponiendo va a tratar de ir aportando ideas sucesivas sobre la mesa...», siempre bajo la aceptación de las siguientes reglas:

a) Hay una pregunta inicial que resume el problema. Un ejemplo, en una mediación por un conflicto entre vecinos por el alto volumen de la música que uno de ellos oye, podría ser: «¿Cómo conseguiríamos dar entre todos con la solución válida para los intereses de ambas partes que resolviera el problema de que la música se oye demasiado alta en alguna de las viviendas ajenas a

la del que la produce?». El mediador lanza esta pregunta, participa en las respuestas y pide a las partes que hagan lo mismo para ir completando el abanico de posibles soluciones.

b) Y les explica que todas las ideas que se aporten:

- Serán bien recibidas y positivas.
- No se podrán realizar todavía críticas o juicios de valor sobre las ideas aportadas por cualquiera de los integrantes del grupo¹.
- El buen humor y la creatividad son herramientas que comparten los procesos mentales de las personas y que se dan la mano en la mediación.
- En la lluvia de ideas es muy importante la cantidad de ideas que se formulen.
- Cuantas más ideas se propongan, más se podrá asociar después alguna de ellas a la solución del conflicto.
- Todas las ideas serán anotadas por escrito, para que estén a la vista permanente de las partes.
- Las ideas de unos son válidas para estimular las ideas de los demás.

⁽¹⁾A veces, en estos grupos hay implicadas más personas: empleados, socios, hijos, abogados de las partes, etc.

Si las partes no son capaces de aportar ideas en la lluvia de ideas, el mediador puede activar entonces ciertas técnicas de continuidad del procedimiento:

a) Un monólogo propio que exprese (tan solo a efectos tácticos) un cierto «desinterés» actual sobre el proceso –debido al bloqueo pertinaz de las partes sobre el mismo–, para que se sensibilicen de que esta no es la solución.

b) Reformulación más re-encuadre. O paso de las posiciones a los intereses.

c) Resumen con visualización positiva, y connotación favorable del pasado.

d) Caucus (reuniones) individuales rápidos, con la manifestación técnica acerca de otras posibles fórmulas alternativas de solución. Con muestra del cuadro Gano/Ganas.

e) Preguntas nuevas, más escucha activa, más palabras positivas.

Veremos algunas de estas técnicas en detalle más adelante.

Ahora, vamos a plantearnos una pregunta que a veces está en la mente de todos. Si el mediador es un profesional neutral que no se involucra y que no decide ni da la razón a una de las partes, ¿cuál es su verdadero papel en los procesos de mediación?...

Volvamos de nuevo al propio concepto de mediación para aclarar esta pregunta.

La mediación –ya lo hemos dicho antes– es un proceso de negociación entre las partes de un conflicto, cuyo procedimiento está gestionado y guiado por un tercero (o por un equipo de terceros en co-mediación), denominado mediador, que es experto en esta materia y que está capacitado y habilitado legalmente para facilitar el entendimiento pacífico entre ellas, una vez que su intervención oficial sea aceptada formalmente por las partes en un acta constitutiva.

De esta definición se desprende que el mediador ha de saber representar su misión mediadora y cumplirá fielmente su papel profesional si trabaja en el proceso de la mediación entre partes en conflicto, de acuerdo con las siguientes circunstancias y requisitos que van a constituir la base de sus obligaciones profesionales en este tipo de procesos. Veámoslas como reflexiones de trabajo (de la A a la Z) a continuación:

- a) Recogerá la información pertinente a cada caso, y la ordenará y gestionará convenientemente.
- b) Gestionará también las emociones de las partes y las suyas propias para que no tengan en el conflicto un papel primordial en el núcleo del conflicto.
- c) Identificará las necesidades, las posiciones y los intereses de las partes y determinará el nivel de dificultad que él prevé para que las conversaciones entre ellas avancen hacia una solución recíproca futura.
- d) Dirigirá las sesiones de trabajo de acuerdo con los principios de la mediación, y hará que las partes sientan ellas mismas positivamente los logros parciales conseguidos y los avances de sus negociaciones hacia un posible acuerdo final.
- e) Evitará el estancamiento de la comunicación entre las partes (o entre él mismo y las partes) suavizando las conversaciones o desbloqueando (en su caso) las situaciones complejas que son en general causadas por la obstinación de cada parte en sus posiciones originarias, sin atender a razones en contrario.
- f) Tomará conciencia de los modos de comunicación de las partes y contribuirá a la mejora de los mismos, para facilitar la expresión de sus emociones y sus intereses, una vez identificados, de manera pacífica y resolutive, para que se facilite así el diálogo fructífero.

- g)** Se implicará y se hará corresponsable del procedimiento, acercando posiciones entre las personas implicadas en el conflicto, de tal manera que ambas partes consigan comprender las razones del otro; razones que serán con seguridad las mismas que le han llevado a su cerrada posición actual, con el fin de gestionar el conflicto de una manera más funcional y más cooperadora.
- h)** Trabajaré para restablecer la comunicación entre las partes y, así, readaptar sus necesidades a sus intereses (las necesidades y los intereses de las partes).
- i)** Reducirá la negativa percepción que una parte tiene de la otra, ya que esta percepción negativa bloquea o impide la negociación. Y evaluará si estas percepciones se acomodan a la realidad del conflicto o son ajenas a ella.
- j)** Comprenderá el modo de entender y de situarse que tienen las partes en el conflicto: cómo se organizan y cómo representan sus experiencias y cuáles son sus expectativas respecto al objeto del conflicto.
- k)** Hará que las partes reconozcan sus cualidades personales y profesionales desde el inicio del proceso de mediación, y confíen en él. Y que tengan la certeza absoluta de que si la mediación no llega a buen fin entre ellas, el mediador no podrá ser llamado ante un tribunal para declarar a favor o en contra de ninguna de ellas.
- l)** Entenderá y comprenderá los valores de cada parte, así como sus creencias y sus expectativas de futuro y lo adecuará a su propio equilibrio personal.
- m)** Desarrollará en el proceso cualidades personales positivas, tales como el sentido del humor, la creatividad, la originalidad y la espontaneidad en las propuestas, su capacidad de autocontrol durante el procedimiento, su actitud cooperadora y conciliadora.
- n)** Se comunicará con las partes y les enseñará también a comunicarse entre ellas, lo que contribuirá a mejorar la relación entre las personas que se implican en el proceso y ampliará la posibilidad de lograr acuerdos.
- o)** Escuchar a las partes atentamente, y hará así que las partes se sientan escuchadas, sin emitir juicios de valor y haciendo preguntas claras que infundan confianza a las partes en conflicto.
- p)** Controlará los aspectos verbales y no verbales de la relación entre las partes: sus gestos, sus miradas, su manera de vestir, la forma en que establecen su contacto visual, la posición del cuerpo y los movimientos asertivos o negativos de su cabeza, su forma de sentarse y de mover las manos, los signos no verbales que transmiten si es correcta su atención y la aceptación de las conversaciones

q) Tratará de eliminar los ruidos externos que puedan contribuir negativamente al desarrollo del proceso.

r) Su comportamiento emitirá signos de flexibilidad; y su lenguaje será comprensible por las partes, distinguiendo siempre lo urgente y lo importante dentro del procedimiento.

s) Situará a las partes en un marco de expectativas positivas y creará entre ellas un clima de colaboración participativa que les anime a continuar la mediación, sintiendo que sus intereses y sus necesidades son atendidos y expresados en libertad y en confianza.

t) Sus preguntas responderán a capacidades y habilidades técnicas aprendidas en su formación como mediador y estarán de acuerdo con las siguientes características:

- Concreción. Que sus preguntas sean formuladas de forma concreta y específica, y no meramente abstracta, estableciendo las bases para tener una aceptable «foto general del conflicto».
- Que sean claras y breves, buscando siempre la comprensión y la respuesta. Y evaluando que las partes comprenden el desarrollo del procedimiento y sus avances.
- Formular preguntas en positivo, evitando que el enunciado contenga aspectos negativos.
- Cuidar el tono de su voz y el de sus mensajes, procurando que este sea sereno y cordial, utilizando palabras con una reducida carga emocional.
- Capacidad para guardar silencio y para hacerlo guardar, cuando lo considere necesario, porque de ello se desprendan efectos multiplicadores de las emociones y los sentimientos. Sin interrumpir las exposiciones de las partes y sabiendo también darse momentos de descaso y respiro.
- Tolerancia al estrés y gestión positiva de la precipitación incontrolada. Aprender a resistir en situaciones de tensión, para que no se produzcan reacciones de enfrentamiento, de evasión o de huida de las partes.
- Motivación permanente para la formación profesional, ya que los conflictos nunca son idénticos en sus contenidos. Cada caso es un cúmulo de circunstancias diferentes que deben por ello encontrar soluciones adaptadas y distintas.
- Paciencia e indulgencia compasiva. Las partes sufren el conflicto y requieren atención personalizada. Cuando se trabaja con conflictos humanos en los que hay una gran carga de emotividad, hay que ser capaz de entender

el nivel de angustia y de sufrimiento que ello genera. Muchos de los conflictos que se resuelven en mediación generan situaciones de pérdida, de ansiedad y de miedo en las partes, lo que les lleva a veces a la adopción de posturas extremas y agresivas.

- Actitud creativa para generar sugerencias de avance hacia la solución del conflicto. A partir de la situación real del mismo, saber aplicar imaginación y miradas abiertas, para potenciar su propia creatividad y la de las partes, puesto que ellas son las protagonistas del proceso y quienes pueden lograr acuerdos positivos y recíprocos.
- Adaptabilidad a situaciones sociales especiales. Porque el mediador trata con todo tipo de personas, lo que va a requerir por su parte una fuerte capacidad de adaptación a sus circunstancias: edad, tiempos, recursos, etc.
- Autenticidad, sencillez, honestidad, transparencia, prudencia, ecuanimidad y naturalidad. Dejar de lado las apariencias, trabajando de manera sensata y equilibrada, reconociendo sus propios límites y los de las partes.
- Habilidad para expresar positivamente críticas propias y ajenas. En los procesos de mediación es necesario, a veces, llamar la atención sobre algo negativo. Hay que saber cómo hacerlo sin que ello tenga como consecuencia respuestas de autodefensa en las partes. Si la crítica va dirigida a una de ellas, es mejor plantárselo directamente en una reunión individual (caucus), sin la presencia de la otra parte.

u) Legitimará a las partes, apoyándolas para que puedan reflexionar y tomar decisiones óptimas por sí mismas, utilizando técnicas y herramientas que fomenten entre ellas la comunicación centrada en el conflicto, y ayudándolas a reconocerse recíprocamente derechos y obligaciones.

v) Permitirá que las partes relaten su caso desde su propia perspectiva, aunque esta venga cargada de contenidos afectivos o emocionales y de opiniones subjetivas sobre los hechos. Porque será la fusión de sus relatos lo que permita al mediador crear un relato común y único, que será la base inequívoca de la gestión posterior del conflicto.

w) Liderará el proceso de la mediación, ya que él es el único que conoce las reglas del procedimiento para llegar a acuerdos estables y duraderos.

x) Controlará sus propias conductas preestablecidas que, probablemente (como seres humanos imperfectos que somos), generan en él hábitos inciertos que pueden tergiversar la marcha del proceso.

y) Confrontará la información con las partes cuando algo no haya quedado claro.

z) No utilizará nunca mensajes ambiguos ni introducirá en ellos ironías o sarcasmos. Porque, si se trata de fomentar diálogos constructivos entre las partes, este tipo de incidentes en la conversación no ayudan (más bien lo entorpecen) al correcto desarrollo del procedimiento.

En resumen, es importante que los mediadores conozcan muy a fondo las claves de la conducta humana, cuyo reflejo más relevante está en lo que Daniel Goleman denominó inteligencia emocional, un concepto nuevo que se refiere a la capacidad que tenemos las personas para reconocer y gestionar no solo nuestros propios sentimientos, sino también los sentimientos de los demás y las distintas maneras de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con nosotros mismos y con otras personas de nuestro entorno. O sea, una herramienta esta de la inteligencia emocional que, utilizada convenientemente en los diferentes ámbitos de las empresas (por ejemplo), permite comprender las verdaderas claves de la productividad laboral de las personas (se nos contrata por nuestra capacidad intelectual y por nuestra experiencia comercial, pero se prescinde de nuestros servicios frecuentemente por nuestra falta de inteligencia emocional), y nos sirve para analizar el éxito o el fracaso de los proyectos, los requerimientos específicos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos.

Sorprendido ante el efecto devastador de los arrebatos emocionales incontrolados, y consciente de que los test de coeficiente intelectual no arrojaban excesiva luz sobre el desempeño de una persona en sus actividades académicas, profesionales o personales, Daniel Goleman ha intentado desentrañar con este nuevo concepto cuáles son los factores que determinan las marcadas diferencias que existen entre los seres humanos, cuando se habla de prácticas inteligentes. Su tesis defiende que la diferencia entre las personas radica más en ese conjunto de habilidades que él ha llamado inteligencia emocional (entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia o la capacidad para motivarse a uno mismo, entre otras) que en las bases más ortodoxas de la capacidad intelectual o en las de las capacidades cognitivas.

Hay –dice Goleman– una parte de estas habilidades que pueden venir configuradas en nuestra herencia genética, pero hay otras tantas que se moldean durante los primeros años de nuestra vida. La evidencia de todo ello, respaldada por abundantes investigaciones, demuestra que las habilidades humanas (muchas veces meras habilidades emocionales) son susceptibles de aprenderse y de perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados.

En este sentido, la inteligencia emocional comprende toda una serie de habilidades diferentes de las que dan contenido a la inteligencia académica, y muy distintas de las que se utilizan para determinar la capacidad exclusivamente cognitiva (el conocimiento aprendido), medida a través de las técnicas de evaluación del cociente intelectual.

Fundamentalmente, para Goleman, esta inteligencia emocional abarca cinco habilidades emocionales y sociales básicas. Son las siguientes:

- a) La conciencia de uno mismo. La capacidad de saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y de utilizar nuestras preferencias para guiar la toma de decisiones, basándonos en una evaluación realista de nuestras capacidades y en una sensación bien asentada de autoconfianza y autoestima.
- b) La autorregulación. La capacidad de manejar nuestras emociones para que faciliten las tareas que estemos llevando a cabo y no interfieran con ella; la habilidad de ser conscientes de lo que hacemos y de demorar la gratificación de los logros obtenidos en nuestra búsqueda de objetivos; ser capaces de recuperarnos prontamente del estrés emocional, etc.
- c) La motivación. La capacidad de utilizar nuestras preferencias más profundas para encaminarnos hacia nuestros objetivos y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten.
- d) La empatía. La capacidad de cultivar nuestras relaciones, darnos cuenta de lo que están sintiendo las diversas personas con las que tratamos, siendo capaces de ponernos en su lugar.
- e) Las habilidades sociales. La capacidad de manejar bien las emociones en las relaciones sociales, interpretando adecuadamente las distintas situaciones, para interactuar fluidamente en ellas, y para utilizar estas habilidades sociales para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas, cooperar y trabajar en equipo.

2. El desarrollo del proceso de mediación

Como antes ya nos ha sido apuntado en otra de las unidades de este programa, sabemos que la mediación es una alternativa (normalmente extrajudicial, aunque cada vez más recomendada por los propios jueces a las partes durante el proceso judicial) de gran calidad para la resolución de conflictos entre partes.

La Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles señala (en sus artículos 16 y 17, específicamente) algunas directrices sobre cuál debe ser el contenido informativo mínimo que tiene que facilitarse a las partes en la denominada sesión informativa, y deja prácticamente en manos de la profesionalidad y la experiencia del mediador la gestión del resto del proceso, exigiéndole, eso sí, que proceda con suma habilidad para informar adecuadamente a las partes y para favorecer, además, que estas se sitúen en la mejor disposición para aceptar libremente el inicio del procedimiento.

El protagonismo de las partes se debe reflejar también en la distribución correcta del propio espacio físico en el que se va a desarrollar la sesión informativa, favoreciendo siempre que las partes se encuentren cómodas y que se sitúen en asientos próximos y en el mismo nivel que el mediador, para que todos los participantes puedan mantener un eficaz contacto visual y puedan asimismo comunicarse directamente entre ellos.

Lo que quiere decir es que, si se desea resolver un problema sin tener que ir a juicio (o paralizar este, si ya ha comenzado, pero aún no se ha dictado sentencia), lo ideal es acudir a un procedimiento de mediación. Un procedimiento que está ya suficientemente regulado por una ley específica y que es una fórmula más rápida y mucho más económica que las demás fórmulas convencionales de solución de conflictos. Una fórmula cuyo éxito garantiza, además, que la solución no finaliza (como en el arbitraje o en la vía judicial) con la victoria de una parte sobre la otra, sino con un acuerdo equilibrado (posible en muchos casos, cuando las partes así lo prevén) que será siempre recíproco y satisfactorio para las dos partes en conflicto.

En lo que se refiere genéricamente al procedimiento para llevar a cabo la mediación, los expertos señalan que el procedimiento se desarrolla formalmente en tres grandes etapas:

- La mediación previa o pre-mediación.
- La negociación entre las partes.
- El acuerdo final.

Veámoslas cada una por separado a continuación.

1) La mediación previa o pre-mediación

Aunque la Ley 5/2012 de mediación civil y mercantil es flexible en cuanto a la ordenación del procedimiento de mediación y deja en manos del mediador la gestión del mismo, hay algunas formalidades que deben ser cumplidas por las partes. El ejemplo más claro es la exigencia de un documento formal en el que ambas partes (o una de ellas) solicitan formalmente al mediador su intervención profesional. El mediador estudia si el caso es o no susceptible de mediación y comunica a las partes su decisión. Si lo ha solicitado tan solo una de ellas, contacta con la otra parte para obtener asimismo su conformidad.

Figura 1. El procedimiento de la mediación



A partir de la formalización de esta solicitud de mediación, el mediador (salvo que las partes expresen fehacientemente lo contrario) citará a las partes conjuntamente con el único objetivo de que ambas acudan a la primera reunión explicativa que se denomina sesión informativa, una reunión que es sumamente importante para el procedimiento.

En esta reunión, el mediador informará a las partes sobre todas las circunstancias de la mediación y sobre los principios generales que la informan, así como de sus propias circunstancias expertas y profesionales, del coste del procedimiento y les explicará su organización, los plazos temporales para formalizar el procedimiento (la firma del documento de la sesión constitutiva de la mediación) y las potenciales consecuencias jurídicas de su posible acuerdo final.

2) La negociación

Si las partes así se lo confirman formalmente, el mediador dará comienzo al procedimiento de mediación con la sesión constitutiva, en la que las partes le expresarán su deseo formal de acudir a la mediación. En este documento se harán constar los siguientes aspectos:

- La identificación exacta de las partes.
- La designación del mediador aceptada por ellas.
- La institución de mediación que pudiera intervenir para dar una mayor garantía del procedimiento.
- El objeto del conflicto que se somete al procedimiento de mediación.
- El programa de actuaciones previsto por el mediador.
- La duración máxima prevista para el desarrollo del procedimiento (aunque es posible introducir algunas modificaciones en caso de común acuerdo).
- El coste de la mediación y los criterios para su determinación. El mediador separará sus honorarios del resto de los posibles gastos.
- La declaración de la aceptación voluntaria de la mediación por las partes, asumiendo las obligaciones que se deriven de este procedimiento.
- El lugar de celebración y el idioma en que va a desarrollarse el procedimiento.

De esta sesión constitutiva se levantará un acta en la que consten todos estos aspectos. Este documento será firmado tanto por las partes como por el mediador. Si no se llegaran a aceptar las normas de su desarrollo, el mediador hará constar en el acta que la mediación, aun intentada, no ha sido posible llevarla a cabo.

En toda esta etapa, de acuerdo con los pasos previstos por el mediador con las partes, se llevarán a cabo reuniones conjuntas o individuales (estas últimas denominadas caucus) que tendrán como objetivo llegar a algún tipo de acuerdo recíproco y razonable.

3) El acuerdo final

El procedimiento de mediación puede concluir con un acuerdo o no. Este último caso puede producirse porque:

- a) Alguna de las partes ejerce su derecho a dar por terminadas las actuaciones, comunicándoselo al mediador.

- b) Ha transcurrido el plazo máximo acordado para la duración del procedimiento.
- c) El mediador aprecia de manera justificada que las posiciones de las partes son irreconciliables.
- d) Se dan otras circunstancias que determinan su conclusión.

Con la terminación del procedimiento se devolverán a cada parte los documentos que hubieran aportado, aunque el mediador (o la institución de mediación implicada) deberá custodiar el expediente documental completo durante cuatro meses a partir de la firma de esta acta final, firma que determinará la conclusión del procedimiento y que reflejará los acuerdos alcanzados de una manera clara y comprensible, o la finalización del procedimiento por las causas señaladas.

El acta final deberá ir firmada por todas las partes y también por el mediador o mediadores y se entregará un ejemplar original a cada una de ellas. En el caso de que alguna de las partes no quisiera firma el acta, el mediador lo hará constar y entregará un ejemplar de la misma al resto de los intervinientes.

El mediador recordará en este momento a las partes (ya se lo habrá señalado en la sesión informativa) del carácter vinculante del acuerdo alcanzado; y de que, por lo tanto, pueden elevarlo a escritura pública, con el fin de dotar a su acuerdo de carácter ejecutivo.

2.1. La mediación como un proceso

Definitivamente, con todo lo que antecede, lo que queda claro es que la mediación (como muchas otras cosas en la vida) no es algo que se desarrolla de una manera aislada y sometida al azar, sino que se trata de un verdadero proceso. Y que, por lo tanto, como tal proceso, se estructura en diferentes etapas o fases de desarrollo: como hemos visto, con un antes, un durante y un después.

Nada debería suceder en este proceso «por un aluvión» de circunstancias casuales, sino según una estructura determinada previamente. Estructura en la que el mediador será quien establezca sus fases de manera muy clara, y quien controle y gestione su desarrollo y su seguimiento.

Aunque no hay normas coercitivas al respecto, lo habitual es que el proceso comience con una etapa de preparación, continúe con la presentación de las partes y con la recogida y la emisión de la información concerniente al problema y a la gestión futura del conflicto, y finalice con la posible propuesta de soluciones y con un hipotético (aunque nunca obligatorio) acuerdo final entre las partes.

Figura 2



Veamos a continuación, algo más en detalle, las fases concretas de este proceso y algunas de sus circunstancias más relevantes.

1) Fase de preparación del proceso de mediación

En esta etapa del proceso de mediación, el mediador deberá gestionar correctamente las siguientes circunstancias:

- a) Prever un entorno adecuado para el entendimiento de las partes. Un lugar cómodo y neutral que permita el debate y los descansos en la negociación.
- b) Acondicionar una sala en la que las partes se encuentren más bien asociadas que enfrentadas (aunque la naturaleza del conflicto parta siempre de un cierto enfrentamiento, como es lógico).
- c) Colocar mesas redondas y amplias en las que no haya posiciones predominantes.
- d) Establecer un ambiente sin posibilidad de interrupciones por llamadas telefónicas o por ruidos externos: obras, tráfico intenso, etc.
- e) Pensar en posiciones que respeten el espacio personal de las partes (distancias muy cortas) pero que, al mismo tiempo, no actúen como elementos formales separadores: distancias excesivas, por ejemplo.

2) Fase de información preliminar

En esta etapa del proceso de mediación, el mediador deberá hacer posibles y facilitar las siguientes circunstancias:

- a) La presentación personal del mediador y de las partes.
- b) Dar información sobre las características del procedimiento de mediación y sobre las reglas a aplicar.
- c) Definir el papel del mediador en el conflicto como facilitador de la comunicación entre las partes, y como gestor del proceso en el que ellas mismas van a tratar de encontrar solución a sus problemas.
- d) Señalamiento de los principios fundamentales de la mediación: carácter voluntario, neutralidad del mediador, confidencialidad, colaboración, respeto e implicación de las partes, etc.
- e) Manifestación de las características del procedimiento.
- f) Exposición de las normas de funcionamiento del proceso de mediación.

3) Fase de planteamiento del problema

En esta etapa del procedimiento de mediación, el mediador debe tratar de indagar sobre el fondo, los detalles y las circunstancias específicos del problema.

Su principal objetivo es comprender exactamente cuál es la base del conflicto (sus posibles causas y sus consecuencias), y entender cuál es la versión de cada parte sobre este conflicto; y asimismo, comprender cuáles son las posiciones, los intereses y las necesidades de cada parte. De esta perfecta comprensión se derivará después una mejor gestión del proceso y, por lo tanto, habrá más probabilidades de solución satisfactoria.

Las partes deben saber que el mediador (salvo que ellas se lo autoricen y el mediador lo acepte) no revelará nunca a la otra parte las confidencias que se le hagan en las posibles reuniones privadas e individuales que se pudieran llevar a cabo a lo largo del proceso.

Por todo ello, el mediador deberá plantear sutilmente (sin que de su actitud se derive que está llevando a cabo un interrogatorio formal, lo que sería incómodo para las partes) las preguntas más adecuadas para el fin que se persigue. Estas preguntas serán del tipo de las siguientes:

Lo que el mediador debe hacer concretamente en esta etapa del proceso de mediación es:

- Utilizar técnicas de escucha activa (mostrar interés, ayudar a las partes a clarificar sus posiciones y sus intereses, parafrasear lo que ellas dicen para reforzar las argumentaciones, reflejar lo que dicen y resumir sus plantea-

Ejemplo

- ¿Puedes contarme exactamente, por favor, cuál es tu versión sobre el problema que aquí nos trae?
- ¿Cómo son tus sentimientos y tus emociones sobre todo ello?
- ¿Hay terceras personas que se puedan sentir implicadas o afectadas por este problema?

mientos...), pero sin hacer en ningún momento valoraciones sobre lo que está oyendo.

- Informarse en detalle sobre la versión que da cada parte al fondo del conflicto y sobre la posibilidad de que este conflicto pueda llegar a afectar a terceros posiblemente implicados: familiares, menores, discapacitados, socios, empleados, etc.
- Identificar y anotar por escrito en un rotafolio (para que quede constancia visual expresa y permanente sobre ello) los temas centrales del conflicto, haciendo especial hincapié en los puntos de encuentro de ambas partes o en los posibles aspectos que se pudieran considerar como positivos.
- Aclarar, en una especie de resumen (incluso preguntando a las partes sobre lo que se dice), los puntos de vista y las posiciones de las partes.

4) Fase de debate de los detalles del conflicto

En esta etapa del proceso de mediación, el mediador deberá plantear preguntas (abiertas o de otro tipo) para conocer en profundidad:

- Cuál es la naturaleza del problema.
- Desde cuándo se ha hecho patente.
- Cuáles son las causas que lo ha propiciado.
- Qué se ha hecho o no anteriormente para darle algún tipo de solución.
- Cuáles son los resultados de las negociaciones (si las ha habido) hasta ahora.
- Por qué las partes han decidido optar por la mediación.
- Saber si ello se debe o no a una recomendación judicial previa.
- Cómo cada uno ve los intereses y las posiciones del otro.
- Qué piensa cada parte que hace falta realmente para llegar a un acuerdo.
- Cuáles son las expectativas que cada parte tiene acerca del proceso de mediación.
- Etcétera.

Y todo ello:

a) A sabiendas de que un conflicto supone inicialmente una confrontación entre las partes.

b) Que, por lo tanto, no es conveniente redundar sobre este aspecto.

c) Ni que tampoco lo es evaluar subjetivamente en todo momento cada uno de los argumentos de las partes.

- d)** Reconocer que es mejor realizar preguntas que permitan hacer visibles a cada parte las percepciones, las razones y las motivaciones del otro.
- e)** Distinguiendo entre la conducta visible de las partes y su nivel actual de intencionalidad sobre la posible solución.
- f)** Averiguando si su relación personal o profesional ha sido o no similar (o si ha sido mejor o peor) anteriormente.
- g)** Y si en caso de conflictos similares en el pasado, los han resuelto y de qué forma lo han hecho.
- h)** Preguntándoles sobre cuáles son sus valores personales y lo que cada uno pueda entender como ético o justo en este proceso.
- i)** Sabiendo si ellos mismos se ven como enemigos o como adversarios.
- j)** Preguntándoles si han pensado cómo será su relación si no llegan a un acuerdo razonable, y cuáles serían las posibles consecuencias para ellos mismos y para terceros.
- k)** Intentando que cada uno exprese alguna circunstancia o característica positiva de la otra parte.
- l)** Ayudándoles a rebajar el nivel de sus posiciones (porque generalmente son difíciles de discutir) para llevarles al terreno de los intereses (más fácilmente negociables).
- m)** Resaltando los puntos de conexión entre las partes y haciéndoles ver que pequeñas concesiones mueven a hacer otras más importantes después en busca del acuerdo final.
- n)** Señalándoles que es importante la solución Yo Gano/Tú Ganas antes que ninguna otra (como se ve en el siguiente cuadro):

Figura 3



5) Fase de propuestas de solución

En esta etapa del proceso de mediación, el mediador debe:

- Favorecer y reforzar la creatividad de las soluciones propuestas por las partes.
- Facilitar la cantidad de propuestas alternativas mediante la técnica del *brainstorming* o tormenta o lluvia de ideas.
- Ayudar a combinar propuestas entre las propias partes.
- Ayudarles a ser realistas y a que comprendan la opción positiva de proponer soluciones razonables para ambos.

Las preguntas más habituales que el mediador hace en esta etapa del proceso de mediación tendrán que ver con los temas siguientes:

- Cómo ve cada parte el resultado final (la foto futura) de este proceso en caso de acuerdo.
- Qué tipo de soluciones alternativas ve cada parte.
- Cómo aprecian o no los intereses y las posiciones de sus oponentes.
- Cuáles son las causas y las necesidades lógicas o razonables de cada parte para mantener o no sus intereses y sus posiciones.

- Cuál puede ser su nivel de cooperación futura en el proceso.
- Qué solución (o soluciones) sería justa para cada parte.
- Cómo cada parte puede mejorar sus propuestas de solución para hacerlas más aceptables.

6) Fase del acuerdo final

En esta etapa del proceso de mediación, el mediador ayuda a las partes a definir claramente el acuerdo, estableciendo con precisión qué es lo que cada parte tiene que hacer, cuáles son sus compromisos, cómo van a llevarlos a cabo y en qué plazos se activarán.



Como características principales de este acuerdo podemos señalar las siguientes:

- a) Los compromisos deben ser equilibrados (que favorezcan a ambas partes), claros (que no admitan posibles interpretaciones erróneas posteriores), realistas (que tengan visos de ser factibles y no de convertirse en algo etéreo e irrealizable), posibles (que se puedan llevar a cabo sin grandes inconvenientes formales), aceptables (por todas las partes en conflicto), concretos (sin grandes vericuetos de dificultad ni de imprecisión) y evaluables (en términos que puedan ser entendidos por cualquiera de las partes implicadas).
- b) Debe ser puesto por escrito y firmado por las partes.
- c) Deberá incluir los acuerdos sobre las posibles revisiones a medio y largo plazo.
- d) Cada parte debe recibir su copia (su original firmado) correspondiente.

Finalizado el proceso, el mediador debe dar la enhorabuena a las partes por el resultado de la mediación y agradecerles su colaboración efectiva.

En el caso de que la mediación finalice sin acuerdo, o en el caso de que el propio mediador decida dar por finalizado el proceso, el mediador deberá redactar un documento final con los posibles acuerdos parciales alcanzados (si los hubiera) y con su opinión técnica sobre las circunstancias concretas que han impedido la mediación.

Y requerirá asimismo la firma de las partes en este documento.

2.2. Los objetivos del mediador en la sesión informativa

Los objetivos perseguidos por el mediador en la sesión informativa (la primera de las reuniones obligatorias del proceso de mediación y una de las más importantes) son los siguientes:

- a) Facilitar una información clara y precisa.
- b) Fomentar la confianza y la seguridad de las partes en conflicto sobre la mediación.
- c) Generar motivación entre ellas y la suficiente autodeterminación para que valoren la oportunidad que se les ofrece de resolver sus divergencias por sí mismas y sin la activación de ningún tipo de proceso contencioso jurisdiccional.
- d) Observar la dinámica de la sesión informativa para analizar las características y las circunstancias de las partes en conflicto, con el fin de realizar ya una primera hipótesis de trabajo que le va a servir para orientar y para enfocar adecuadamente el procedimiento de la mediación.

2.3. El análisis permanente de la satisfacción de las partes

Los servicios y las tareas que los profesionales de cualquier disciplina prestamos o realizamos deben ser siempre servicios y tareas de alta calidad. Entendiendo por Calidad (así, con una *ce* mayúscula) no el valor que desde nuestro punto de vista añadimos a nuestro trabajo (lo que tradicionalmente se ha llamado valor añadido), sino desde el punto de vista de lo realmente percibido por los usuarios (lo que, más modernamente, se denomina valor percibido). No es Calidad –se puede afirmar rotundamente– lo que yo, como mediador, ofrezco a las partes, sino lo que ellas mismas perciben acerca de mi trabajo.

La mediación es una manera práctica de resolver conflictos entre partes implicadas que **buscan un resultado común satisfactorio**. Si esta satisfacción no se va produciendo a lo largo y ancho del proceso, parece complicado conseguir que se produzca de forma global al finalizar el mismo.

En este sentido, la mediación nunca es un fin en sí misma, sino una herramienta de ayuda a las partes, que deben percibirla exactamente así. Como es lógico (pasa exactamente igual en cualquiera de los órdenes de la vida: se ve con claridad si el trabajo es profesional o si está basado en «aciertos» y «ocurrencias» de carácter *amateur*, aficionado), y teniendo siempre en cuenta (como ya se ha visto antes) que la persona que está mediando o que va a mediar en un conflicto debe estar suficientemente capacitada (aparte de contar con los requisitos formales necesarios para el ejercicio de su profesión como mediador) para el desempeño exitoso de esta actividad. Éxito que se producirá (haya o no acuerdo final entre las partes) si los implicados en el conflicto

que se desea resolver manifiestan palpablemente su satisfacción con la vía de solución elegida y con el trabajo que ha sido llevado a cabo por la persona mediadora.

Averiguar durante el proceso de mediación si se está o no produciendo este nivel de satisfacción de las partes es una tarea principal que el mediador tiene que activar de una manera sutil y permanente.



En el ámbito de la mediación (como en otros muchos ámbitos de la vida de las personas), satisfacer las expectativas de las partes es muchas veces el objetivo principal.

No se satisface mejor yendo más allá, en busca de la «seducción» de las partes (meta que normalmente suele precipitarse más tarde o más temprano en los procedimientos de mediación al vacío de lo inconsistente), ni tampoco quedarnos cortos, y terminar nuestro trabajo «a medias», en el proceso de búsqueda de una solución adecuada entre las partes en conflicto.

Si conocer en permanencia (aparentemente, este verbo CONOCER es un verbo sustancial en todo proceso) el grado de satisfacción de las partes en conflicto es un objetivo básico, será preciso también reconocer, casi constantemente, cuál es su grado de satisfacción; no solo sobre la propia personalidad del mediador sino, además, respecto a los diferentes factores o elementos diversos que intervienen en el proceso.

Este conocimiento global nos va a ayudar a determinar nuestros puntos fuertes y nuestros puntos débiles como mediadores, para persistir en los primeros y para tratar de atenuar los segundos, siempre con la voluntad clara de activar en ambos puntos eficaces sistemas de mejora.

¿Cómo puedo yo, mediador comprometido con la Calidad de mi trabajo, CONOCER el nivel de satisfacción de las partes en conflicto? ¿En qué indicadores de esa satisfacción me tengo que apoyar? ¿Con qué tipo de información tendría que contar para avanzar (otro verbo mágico en mediación) satisfactoriamente (desde el punto de vista de la percepción de las partes, y no solo desde el propio punto de vista personal y subjetivo del mediador) hacia el objetivo final? ¿Cómo modificar la tendencia de la satisfacción en caso de que las partes no me demuestren el nivel que como mediador yo pretendo? ¿O, incluso, en el caso de que las partes (o una de ellas) me transmitan de una u otra manera un nivel preocupante de insatisfacción?

Vamos a reflexionar a continuación de la A a la Z sobre estas importantes cuestiones, para aproximarnos a algunas propuestas (siguiendo la teoría antes expresada del valor percibido) que nos sirvan para optimizar el conocimiento objetivo de la satisfacción de las partes en los procesos de mediación.

a) En mediación, no nos van a servir los sistemas convencionales de análisis de la satisfacción que emplean habitualmente los sociólogos o los expertos en marketing, pues no podemos preguntar directamente a las partes si están o

no satisfechas, ni tampoco podemos utilizar estudios de opinión para recoger este tipo de información. Ni paneles, ni encuestas, ni herramientas de quejas o sugerencias, ni indicadores de aciertos y fallos... Nada de esto nos vale para nuestros propósitos.

b) Sí nos es válido, en cambio, preguntarnos a nosotros mismos (como mediadores) sobre cuál es nuestro propio nivel de satisfacción. No es posible (sería un intento vano) que las partes estén contentas con el desarrollo del proceso de mediación si el propio mediador está insatisfecho con su trabajo.

c) Si no voy a poder utilizar las herramientas que los expertos de otras materias utilizan para conocer el nivel de satisfacción de las partes implicadas en el conflicto, tendré que poner en práctica sutiles esquemas de comunicación, tanto verbal como no verbal para ello. Y, muy especialmente, tendré que activar los esquemas relacionados con esta segunda forma de comunicación.

d) Existe un conflicto porque hay un problema. Y hay un problema porque hay dos partes que aparentemente tienen necesidades, posiciones e intereses incompatibles.

e) Esta incompatibilidad determina que la satisfacción de las partes sea (al menos provisional y aparentemente) imposible o muy compleja de gestionar.

f) Nada será fácil en los procesos de mediación, por lo que deberíamos desterrar esta palabra de nuestro diccionario.

g) En principio, no hay respuestas «ideales», ni «recetas mágicas», ni «bálsamos de Fierabrás» (falsa panacea de la salud corporal derivada de la fabulación carolingia: ¡que le pregunten a Don Quijote sobre sus efectos!...), sino sutiles procedimientos para encontrar indicadores fiables de la satisfacción de las partes.

h) La mediación significa la búsqueda de soluciones por las partes que satisfagan en el más alto grado posible sus necesidades (los objetivos que cada una de ellas pretenden), y que sean ellas las que maximicen así (delante del mediador) su contentamiento conjunto.

i) Es importante saber en cada momento lo que las partes están dispuestas a ceder en busca de esa satisfacción quizá incompleta, pero sí suficiente.

j) Es positivo encontrar cauces de solución que las partes perciban como cauces integradores. Por ello, el mediador deberá tratar de sugerir con profesionalidad, con sutileza y con ingenio creativo soluciones que las partes acepten como una vía de continuidad positiva del procedimiento mediador.

k) En lo que se llama «fórmula distributiva», la disputa entre las partes finaliza con la «victoria» de una de ellas sobre la otra. Esa es la visión cierta del arbitraje y de la justicia tradicional. Pero no es la visión de la mediación. No es la solución de la mediación. En la mediación, las partes deben ser conscientes (y el mediador tiene que asegurarse de esta consciencia) de que, a través de la mediación, pueden conseguir más de lo que desean (de lo que desean en el nivel mínimo de sus aspiraciones), si se dejan ayudar por un experto que va a definir correctamente en conjunto los términos del problema; un experto mediador que les auxiliará en la búsqueda de las soluciones mutuamente satisfactorias que ellos mismos van a saber encontrar.

l) La mediación exitosa se basa mucho más intensamente en el estímulo de la discusión, en la correcta gestión de las emociones de las partes (y en la autogestión de las propias emociones del mediador), en la exploración acertada de las anteriores relaciones entre ellas, y en el adecuado tratamiento de las cuestiones indirectas no implicadas en la negociación.

m) El mediador deberá estar siempre orientado a la satisfacción de las partes, en busca recíproca de una solución (con o sin acuerdo final) a su problema.

n) El mediador sabrá limitar las actitudes negativas y las inquietudes de las partes, controlará con firmeza sutil la marcha del proceso, y las llevará a progresos y avances hacia posibles soluciones finales para ellas.

o) La resolución de problemas es como una lupa, a través de la cual el mediador percibe la contribución de cada parte a la buena interacción del proceso, lo que le va a permitir concentrarse en el diagnóstico preciso de la situación, e identificar las cuestiones clave derivadas de las historias de las partes.

p) Como el pintor retrocede ante el cuadro que está pintando, para comprobar la calidad de su trabajo, el mediador también debe apartarse de vez en cuando de los comentarios de las partes, para identificar su nivel de satisfacción y para conocer los comentarios o los gestos favorables o desfavorables implícitos.

q) Aunque cada caso de mediación es diferente –«No hay enfermedades, sino enfermos», dicen los expertos en medicina, algo que podemos aplicar aquí, por analogía–, lo cierto es que muchos conflictos se repiten (como también se repiten muchas veces las tareas de las operaciones quirúrgicas que un cirujano especializado realiza a lo largo de su vida profesional) y requieren por ello soluciones parecidas.

r) Si lo que hemos dicho en el apartado anterior es verosímil, significará que los «conflictos similares» van a dejar al mediador experto determinar desde el principio no solo el diagnóstico exacto sino, asimismo, su pronóstico futuro más preciso.

s) El mediador experto realizará, en este sentido, los movimientos que le parezcan más idóneos para influir sobre las condiciones de la solución mutua, y para que las partes avancen hacia la meta final más aceptable para ambas.

t) El mediador deberá siempre abstenerse de cualquier tipo de iniciativa que pueda ser percibida por una de las partes como trato desfavorable. Los gestos no verbales de las partes o las frases expresas e intencionadas le darán al mediador una buena medida de la satisfacción de las partes con su trabajo en ese momento del proceso.

u) Una de las partes muy satisfecha o satisfecha en exceso suele implicar, correlativamente, un cierto **nivel de insatisfacción** (que normalmente se demuestra con indicadores gestuales, verbales o de conducta: encogiendo los hombros, con una frase de protesta, o abandonado un momento la sala de la reunión, respectivamente) en la otra parte.

v) Un nivel de insatisfacción que, si se enquistaba, puede dar al traste la resolución del conflicto.

w) El mediador deberá tener cuidado de no reformular sesgadamente las intenciones de las partes. Porque enseguida percibirá gestos de satisfacción poco regulares en una de las partes, o de insatisfacción manifiesta en la otra.

x) Y deberá cuidar también su forma de trabajar para no formular preguntas que terminen plasmando ante las partes sus propios argumentos (en vez de los argumentos de las partes), porque se corre el riesgo de que parezca que el mediador está delineando condiciones de la solución final, con más «pasión» que la de los propios litigantes.

y) El mediador deberá percibir si la satisfacción o la insatisfacción de las partes están relacionadas con la evaluación del problema, con las condiciones-marco del arreglo o con las cuestiones intangibles de las mismas, para tratar de poner cuanto antes soluciones válidas y viables.

z) En todo caso, la conducta profesional del mediador no significa que este pase de «manera angelical» sobre el proceso (atravesando un cristal «sin romperlo ni mancharlo»...). Significa que se acepta que el mediador tenga una potente influencia sobre el proceso mismo de la mediación, pero no sobre la propia conducta «solucionadora» del conflicto, que tan solo corresponde a las partes.

Como conclusión de esta «reflexión alfabética», hay que resaltar que la «conducta directiva o gestora» del mediador le debería llevar siempre a:

- Escuchar activamente a las partes.



- Diagnosticar con precisión el problema.
- Formular posibles alternativas de solución eficaz conjunta y recíproca.
- Persuadir a las partes para que encuentren entre ellas (o con la versión positiva para el acuerdo de alguna de ellas) la solución a su conflicto.
- Determinar y reconocer en todo momento cuál es el verdadero nivel de la satisfacción de las partes en el proceso.

3. Técnicas y herramientas de la mediación

Cuando el mediador se hace cargo de un proceso de mediación, uno de sus principales objetivos es crear desde el principio un ambiente positivo entre las partes. Entre las partes entre sí, y con las partes y él mismo.

Y para ello no hay recetas mágicas, sino técnicas y herramientas ya muy comprobadas en las cuales poder apoyarse, a las que habría que sumar un amplio bagaje de experiencia, de habilidades, de cualidades y de aptitudes y actitudes positivas. O, lo que es lo mismo, un amplio bagaje basado en un correcto aprendizaje (saber), en la experimentación y en el ensayo (poder) y en una actitud tangible a favor de esta fórmula de resolver conflictos (querer) que es la mediación; que es, en definitiva, su propia profesión.

Los expertos dividen las habilidades de las personas en dos grandes tipos: las habilidades *hard* (*hard skills* o habilidades fuertes) y las habilidades *soft* (o *soft skills*, también llamadas habilidades blandas). Las habilidades fuertes son aquellas que necesitan bastante tiempo, dinero y esfuerzo para ser conseguidas: un título de economista, por ejemplo. Las habilidades blandas son aquellas que no necesitan tanto tiempo, tanto dinero y tanto esfuerzo pero que, sin embargo, son absolutamente necesarias para lograr el éxito buscado o la satisfacción personal de la parte más alta de la pirámide de las necesidades, de Abraham Maslow.

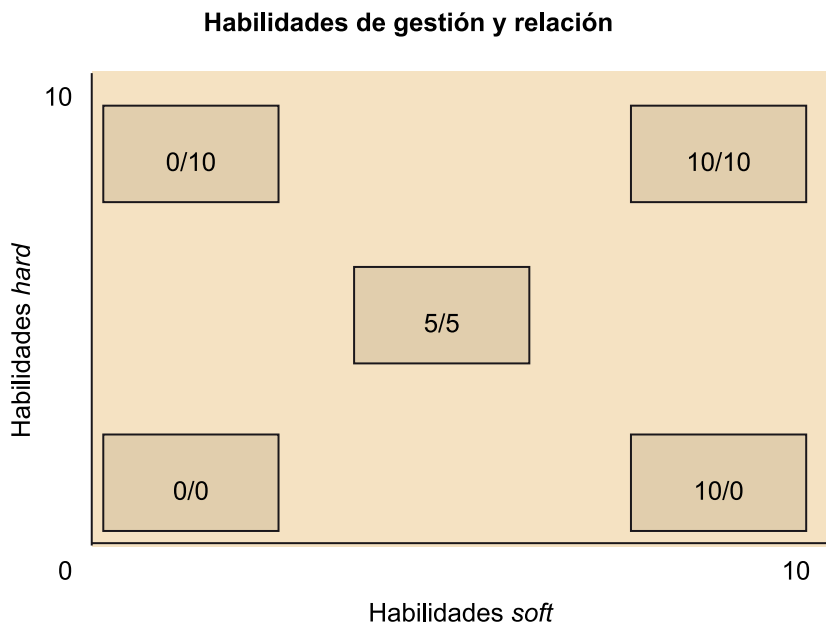
De nada sirve ser el mejor economista del mundo (una habilidad fuerte) si, a la hora de ejercer como director financiero de una empresa, somos malos negociadores, si las personas a nuestro cargo no nos aprecian como líderes, o si no tenemos ampliamente desarrolladas las habilidades de saber escuchar activamente, de ponernos en el lugar de los demás (tener empatía con ellos), o de comportarnos afirmativamente (ser o no ser asertivos). Todas ellas son muestras genuinas de habilidades blandas, relacionadas en este caso con la comunicación entre las personas.

Si situamos estos dos tipos de habilidades (*hard* y *soft*) en un eje de coordenadas, veremos cómo ambas son importantes y que su valor tiene que resultar complementario. Partiendo del punto Cero, vamos ascendiendo en ambas habilidades. No tiene ningún valor para los objetivos vitales o para los objetivos profesionales llegar al punto Cero/Diez o al opuesto Diez/Cero; lo único que nos vale es ir ascendiendo por el camino del Cinco/Cinco como la única etapa intermedia para conseguir el punto Diez/Diez, que es nuestro objetivo.

Pues bien, suponiendo ya en el mediador un correcto aprendizaje *hard*, es sumamente importante que desarrolle asimismo un potente aprendizaje en las habilidades *soft*. Aprendizaje que va a necesitar también, después, de la expe-

rimentación, del ensayo, y de una actitud positiva (en nuestro caso hacia la mediación) como vía preferente de ayuda a la resolución de los conflictos de las personas.

Figura 4. Habilidades de gestión y relación



Siendo, como somos, *animales sociales* –dicen los expertos–, pasamos la mayor parte de nuestra existencia compartiendo espacio y tiempo con otras personas. Por ello, es relevante que aprendamos a entendernos con los demás y que dominemos ciertas habilidades de comunicación que nos ayuden a optimizar nuestras relaciones interpersonales. Especialmente, si nos dedicamos a la mediación profesional, en donde hay que ir algo más allá en las relaciones con las partes, con el fin de aprovechar positivamente toda la información que con sus emociones, sus intereses y sus necesidades las partes nos suministran (de manera escrita, verbal o gestual), y para poder comprender perfectamente el conflicto que las enfrenta, y poder así ayudarles a que encuentren ellas mismas una solución que sea interesante y conveniente para ambas.

La correcta utilización de las técnicas de mediación conseguirá potenciar al máximo las capacidades y las habilidades de gestión y de relación que necesitan los mediadores para llevar a buen puerto su trabajo.

Existen diferentes técnicas que ayudan al mediador a tener éxito en su trabajo: el reencuadre, la recontextualización, el resumen, la normalización, la desdramatización, y algunas otras más. En esta unidad didáctica nosotros vamos a ceñirnos más en detalle a cuatro de ellas. Son las siguientes:

- Escucha activa.
- Empatía.
- Parafraseo.

- Asertividad.

3.1. La escucha activa

Dentro del proceso de comunicación entre las personas, una de las partes más complicadas y difíciles es saber escuchar. Aunque vivimos en un mundo de comunicación (debido, sobre todo, al gran avance en los últimos años de las tecnologías de la información y la comunicación TIC), vemos que existe entre nosotros una gran dificultad para entendernos; y que la causa principal de esta dificultad es que no escuchamos bien lo que nos dicen los demás. Estamos tan pendientes de nuestro propio discurso, de lo que nosotros queremos decir, que perdemos la **capacidad de compartir** (que es la esencia de la verdadera comunicación) y damos por hecho que escuchar es tan solo una actitud pasiva y automática. Cuando es justamente lo contrario, ya que si no somos capaces de activar positivamente nuestra capacidad de escucha con los que nos rodean, lo que nosotros llamamos «comunicación» no será una construcción activa de diálogo, sino una mera concatenación de monólogos sucesivos.

Es indudable que escuchar, entender, comprender e interpretar correctamente lo que los demás dicen requiere de un esfuerzo mayor que simplemente oír y hablar, y que esta falta de escucha activa es la causa principal de la incomunicación. Incomunicación que, trasladada al proceso de la mediación, supone el cauce más frecuente de los fracasos en este tipo de procesos.

La **escucha activa** en mediación es una habilidad personal, pero también es una herramienta objetiva poderosa en manos de los mediadores, lo que significa que somos capaces de escuchar y de entender lo que se nos dice, de darle al discurso de nuestros interlocutores un cierto sentido, y de comprender e interpretar los pensamientos, los sentimientos y las ideas que este discurso suyo encierra. Para realizar correctamente su trabajo en el proceso, el mediador debe conocer cuáles son los elementos que facilitan esta escucha activa y, asimismo, aquellos que la dificultan, para potenciarlos o evitarlos, respectivamente.

En la práctica de la escucha activa distinguimos varias circunstancias que son necesarias:

- Una buena preparación previa para presentar una actitud positiva y receptiva a la escucha.
- Una postura física y mental de escucha activa. Con palabras y con gestos.
- Una capacidad de hacer frecuentes resúmenes y aplicar *feedback* (retroalimentación) al proceso.

Veamos ahora un pequeño ejemplo práctico de escucha activa con la ayuda de algunas técnicas complementarias.

Escucha activa

Entre los elementos que facilitan la escucha activa está la disposición psicológica positiva para escuchar activamente a las partes mediante nuestro propio lenguaje verbal (expresiones como: entiendo, de acuerdo, vale, etc.) y nuestro lenguaje no verbal, como: el contacto visual, la inclinación del cuerpo, los gestos de asentimiento, etc.

Ejemplo

El mediador se dirige a una de las partes en un proceso de separación matrimonial, intentando encontrar una solución acerca de la división del patrimonio:

—¿Puedes explicarme, por favor, cómo empezaron vuestras divergencias sobre el patrimonio común? —Y lo dice mirando fijamente a los ojos a la esposa, con un ligero acercamiento sobre la mesa de reuniones.

—(Esposa): Todo empezó porque él dice que el piso es de los dos y yo digo que es solo mío. Y, además, lo dice muchas veces delante de todos nuestros amigos.

El mediador asiente y le dice que entiende lo que está diciendo. Y añade:

—(Clarificación): Perdona, Manuela. Simplemente para anotarlo como un dato importante. ¿Dices que tus padres os compraron el piso en el que vivís tú y tu marido desde el año 1970, por un millón y medio de pesetas?

—(Esposa): Sí. Y por eso es mío. Y no le voy a aceptar que vaya por ahí diciendo que yo no he trabajado nunca y que es él quien paga todos nuestros gastos. Como siga diciéndolo le voy a demandar ante el juez por injurias.

El mediador hace un gesto con la cabeza, para expresar que lo ha entendido. Y comenta:

—(Parfraseo): O sea, ¿dices que como tu marido vuelva a manifestar que tú no has trabajado nunca y que todo el dinero del matrimonio lo ha aportado él, le vas a demandar por injurias ante el juez?...

—(Esposa): Bueno... Quizá es un poco exagerado lo que he dicho, pero es que estoy harta de que siempre me tache en público de inútil y de improductiva. ¡Como si todo lo hubiera hecho él!

—(Mediador): Está todo claro, Manuela. Vamos a ver qué opina tu marido sobre ello. ¿Te parece?...

3.2. La empatía

Es la capacidad de una persona (en nuestro caso, el mediador) para identificarse mental y afectivamente con el estado de ánimo de las partes en conflicto. Esta capacidad es absolutamente necesaria en los procesos de mediación, para poder comprender el conflicto y para facilitar el encuentro de intereses entre las partes.

Empatía

La empatía no hace perder al mediador su imparcialidad, sino que le permite identificar y comprender las emociones y los sentimientos de las partes, separándolos de los suyos propios y ayudándole a gestionarlos, creando así una nueva perspectiva desde donde: a) conectar con las partes; b) lograr ganarse su confianza; y c) conseguir acercamientos recíprocos de los que se derive la solución del conflicto.

Ambas partes, profesor y padre de alumno, acuden a un proceso de mediación.



El mediador tiene que producir en ambas partes la sensación de que les entiende, les valora y les aprecia como personas singulares y dignas de mérito que son. Y que se pone en su lugar y se interesa por su problema, intentando evaluar los sentimientos que ellas le transmiten.

Esta empatía supone también la proyección personal de una imagen íntegra y honesta del mediador. Integridad y honestidad que le llevará a no hacer promesas fáciles, ni a ignorar las complejidades del proceso. Un proceso que le exigirá respeto mutuo, imaginación creativa y grandes dosis de paciencia y de constancia por ambas partes. Y asimismo, de un sentido «deportivo» de hacer las cosas (*fair play*), y de buen humor, sin perder ni un ápice de seriedad.

Veamos a continuación un ejemplo de **conversación empática** en un proceso de mediación entre un padre que ha insultado a un profesor de quien asegura que tiene manía a su hijo y el propio profesor insultado.

El mediador se dirige a ambas partes:

—¿Conocen por su propia experiencia o por referencias de terceras personas en qué consiste la mediación?

Ambas partes responden que no conocían la mediación y que nunca han participado en un proceso similar.

—(Mediador): Entiendo que están ustedes pasando por un momento difícil, y que no es agradable este tipo de controversias para nadie; pero yo les voy a ayudar a que encuentren soluciones razonables que les satisfagan.

El mediador controla que las partes asientan a lo que les dice.

—(Mediador): Imagino que todos queremos que esto se solucione amistosamente. ¿Qué creen que podría pasar si no encontramos una solución razonable? Estoy seguro de que ustedes ya están pensando en cómo arreglar esto pacíficamente, ¿no?...

El mediador, dirigiéndose al padre del alumno:

—¿Qué piensa usted acerca de cómo se siente una persona cuando es insultado?...

—(El padre del alumno): Yo entiendo que no es agradable y que me pasé un poco, pero es que me pone muy nervioso que mi hijo sufra innecesariamente.

—(Mediador): Estoy convencido de que el profesor puede también ponerse en su lugar. Yo mismo comprendo perfectamente lo que puede pasar en su situación, y por eso vamos a tratar de encontrar una solución que sea razonable para ambos.

—(Profesor): Por mi parte, yo estoy dispuesto a ello. Puedo explicar que no tengo ningún tipo de animadversión hacia el hijo de este señor y estoy seguro de que vamos a arreglarlo.

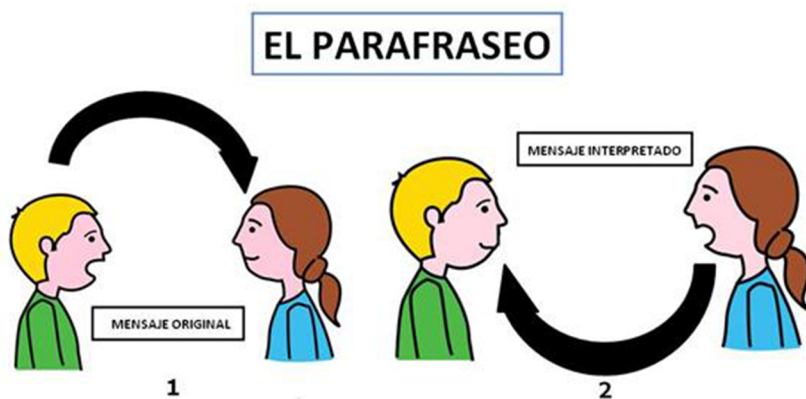
El mediador, sonriendo:

—Yo también estoy seguro de ello.

3.3. El parafraseo

El *Diccionario* de la RAE dice que la paráfrasis (la acción de parafrasear) «es una explicación o interpretación amplificativa de un texto para ilustrarlo o hacerlo más claro o inteligible». Pero, también, añade que «es una frase que, imitando en su estructura otra previamente expresada por un interlocutor, se formula con palabras diferentes». Esta última acepción es la que más se acomoda a la herramienta de comunicación que se utiliza en los procesos de mediación, donde la empleamos fundamentalmente para denominar un tipo de exposición o de explicación sobre un mensaje para que este resulte más sencillo de comprender.

Figura 5. El parafraseo



Esta técnica permite que el mediador se gane la confianza de las partes, ya que estas escuchan y comprenden mejor su propia frase (aunque de manera ligeramente diferente o, incluso, algo resumida), e identifican la intención exacta de lo que ellas han dicho, pero ahora en labios del mediador. Las partes se sienten escuchadas y comprendidas, y aprenden también a parafrasear a sus contrarios, ejercitándose así en hacerse entender ellos mismos por los demás.

Algunos recursos lingüísticos para parafrasear en mediación son los siguientes:

- Usar sinónimos para todas las palabras que no sean genéricas.
- Cambiar la voz de los verbos.
- Cambiar levemente la estructura de la frase.
- Reducir párrafos extensos a frases simples y breves que signifiquen lo mismo.
- Cambiar algunas partes del texto.

Como herramienta útil del proceso de mediación, el parafraseo permite también al mediador abreviar ciertos relatos largos o confusos de las partes que desequilibran o bloquean la gestión del proceso.

Veamos a continuación un ejemplo de parafraseo en un conflicto entre los padres de un adolescente y este mismo adolescente, a causa de la grave problemática de conducta antisocial que desata cada día en su familia:

El mediador, dirigiéndose al joven adolescente:

—Rafa: ¿Tú eres consciente de que existen problemas en tu familia debidos en parte a una conducta tuya que es inadecuada? ¿O crees que la causa de estos problemas está más en cómo se comporta contigo el resto de tu familia?

—(Adolescente): Bueno... Lo que yo creo es que son ellos los que están todo el día diciéndome que soy un vago, que no doy ni con un palo al agua y que no tengo futuro cuando pienso que me gustaría ser un *disc-jockey* como David Guetta. Yo no me meto con lo que ellos hacen y ellos, sin embargo, me tienen atosigado todos los días con sus monsergas.

—(Mediador): Entiendo. Lo que quieres decir es que si ellos trataran de comprenderte mejor, los problemas se solucionarían más fácilmente, ¿no?...

—(Adolescente): Claro. Porque es que es cabreante que estén todo el día a todas horas dándole a uno la matraca con el futuro y con esas cosas que a ellos les interesan, pero a mí no. Yo sé cómo voy a encauzar mi vida y no necesito a nadie que me diga qué tengo que hacer o qué no. Yo sé perfectamente lo que hago.

—(Mediador): Supongo que sí lo sabes. Pero seguro que también sabes que vives en comunidad con tu familia, y que eso que tú llamas «matraca» son palabras de apoyo de personas que te quieren. ¿Tú también lo entiendes así?...

—(Adolescente): Sí. Entiendo que no lo hacen a malas. Pero quizá deberían decirme todo eso de otra manera.

—(Mediador): Ah... O sea, que es la manera de decirte las cosas y no tanto lo que te dicen lo que te cabrea, ¿no?...

3.4. La asertividad

Según el profesor John M. Haynes, en un proceso de mediación, las partes (cada una por su lado) intentarán convencer al mediador de que:

- a) yo soy el bueno y la otra parte es la mala;
- b) este conflicto es tan especial que hay una sola manera de resolverlo; y
- c) esa manera única de solución de este conflicto es que el otro haga lo que yo pido.

Como es evidente, la otra parte intentará exactamente lo mismo. De ahí la gran importancia del mediador y de la mediación en la resolución de los conflictos.

Para intentar modificar en parte esta única manera negativa radical de ver las cosas que las personas suelen poner encima de la mesa, cuando acuden a un proceso de mediación, el mediador tiene que usar la técnica de la asertividad.

La **asertividad** se define como la capacidad de los seres humanos para expresar sus sentimientos, sus ideas y sus opiniones ante los demás, de una manera firme, positiva, afirmativa, clara y sencilla. Es la capacidad para manifestar lo que se piensa y se siente sin ofender a los demás, buscando siempre el respeto de los propios derechos y de los derechos de los demás. La persona asertiva es aquella persona capaz de expresar sentimientos, actitudes, deseos y opiniones de un modo positivo en cada situación social que se le presente, respetando esa misma conducta en los demás, y resolviendo de modo adecuado los posibles problemas que surjan.

Ante un conflicto, los animales no racionales reaccionan de dos únicas formas: huyen ante el adversario o se enfrentan a él agresivamente. Las personas tenemos una tercera vía de comportamiento, que es la asertividad. La conducta asertiva se diferencia de las otras dos conductas posibles en que ni significa la huida o la posición resignada ante las pretensiones de los demás, ni tampoco el comportamiento agresivo de la lucha por conseguir un objetivo.

La asertividad es una forma de expresión positiva, consciente, coherente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y nuestros sentimientos, o defender nuestros legítimos derechos, sin herir o perjudicar a otros, sino actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de actuar bajo la presión de la ansiedad, de la culpa o de la rabia.

Veamos a continuación un ejemplo de **conducta asertiva** por parte del mediador en un conflicto de reparto del patrimonio familiar entre dos hermanos de 52 y 46 años, tras el fallecimiento de sus padres en un accidente de tráfico.

—(Mediador): Comprendo perfectamente la preocupación que ustedes tienen con relación al reparto de la herencia de sus padres. Voy a tratar de que todos seamos capaces de ver (en estos momentos tan duros) el vaso medio lleno en vez de medio vacío. Porque si tenemos esta última visión tan negativa ello no va a conducirnos a ninguna parte razonable para solucionar sus divergencias.

—(Paco, el hijo mayor): Bueno... Si usted lo dice... Yo creo que lo único que se puede hacer es repartir todo al cincuenta por ciento. Y ya está.

—(Carmina, la hija más pequeña): No estoy de acuerdo. La casa en la que yo vivo (que es la casa de mis padres) tiene que seguir siendo mi casa. Finalmente, yo vivía con ellos y les cuidaba.

—(Mediador): Entiendo sus posiciones. Y veo que están algo enfrentadas. Es lógico. Por eso estamos en este proceso de mediación. Si entre ustedes ya hubiera un acuerdo, sobre cómo resolver (sobre todo) el asunto de la vivienda familiar (porque, por lo que yo veo el resto de la herencia es muy poco problemático), este proceso sería innecesario. Yo he intervenido muchas veces ya en situaciones muy similares, y sé que van a ser capaces de

Nota

Asertivo o asertiva son entradas aceptadas por la RAE en su *Diccionario*. No así (todavía) el sustantivo *asertividad*.

encontrar soluciones que les sirvan igualmente a ambos. Ya lo verán. Yo voy a ayudarles a ello.

Ambas partes manifiestan su conformidad con lo que el mediador les dice, y expresan verbal y gestualmente su deseo de que así sea.

Esta técnica de la asertividad puede ir complementada con algunas otras técnicas usadas en los procesos de mediación, tales como: la mirada al futuro, la normalización o la mutualización.

1) Mirada al futuro

Cuando las personas se quejan, se centran en el pasado, y cuando usan el pasado suelen utilizar un lenguaje negativo: «No quiero», «No me gusta», «Ella no hace nada», «Él es un mentiroso»... Sin embargo, cuando les preguntamos sobre el futuro, reflexionan de una manera diferente. Nuestra tarea como mediadores va a estar centrada en tratar de transformar ese lenguaje negativo del pasado en afirmativo, en asertivo, en positivo para el futuro. Para ello, vamos a intentar colocar a las partes en un escenario hipotético, tratando de que visualicen cómo quieren seguir en el futuro con estos asuntos, con preguntas como esta: «¿Qué le gustaría a usted que sucediera ahora?».

2) Normalización

Las partes suelen pensar que su conflicto es único y que a nadie más le ha ocurrido nunca algo parecido; que su conflicto es tan especial que hay una sola manera de tratarlo, y que si no se hace de esa forma no hay ninguna solución. Para romper este esquema tan radical, existe la normalización: el reconocimiento de que es normal (o habitual, si se quiere) que lo que a ellos les sucede es algo que suele darse con una cierta frecuencia en determinadas circunstancias, que es habitual que les pase de nuevo, y que la solución de otros casos podría ser muy semejante a la de otras ocasiones del pasado en las que el mediador ya ha intervenido. Al normalizar, buscamos provocar un alivio mental en ambas partes quienes, finalmente, comprenden que la situación que ellos plantean ni es ni especial ni única. Que es posible tratarla de forma razonable; y resolverla.

3) Mutualización

Otra situación que suele presentarse en las mediaciones es que una de las partes culpe a la otra de todo lo malo que pasa a su alrededor, o que crea que el otro es el responsable de todas y cada una de las cosas negativas que han sucedido. El objetivo de la técnica de la mutualización es remover a la persona que se queja, para situarla en una posición de activo colaborador.

