

BUSCANDO RESPUESTAS (2004)

¿Qué es la mediación y la negociación?

¿Por qué está de moda? ¿Cómo se hace? [1]

Yolanda Muñoz Hernan [2]

"La ciudadanía activa se apoya en el derecho a saber, de obtener explicaciones, de ser involucrado, de ser escuchado, y de ser tomado en consideración"
(Ranson y Stewart, 1994)

Contenido

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN	3
¿POR QUÉ?	3
¿QUÉ ES EL ARBITRAJE?	4
¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?	4
Definición.....	4
Tipos de negociación	5
Negociación competitiva.....	5
¿Cuándo se emplea?	6
Costes y beneficios de la negociación posicional	7
Negociación integrativa.....	7
¿Cuándo se emplea? (Moore, 1989)	7
Costes y beneficios de la negociación por intereses	8
Limitaciones de la negociación integrativa	8
¿Cuáles son las técnicas de negociación?	8
Negociación por posiciones.....	8
Negociación por intereses	9
¿QUÉ ES LA MEDIACIÓN?	9
Definiciones de mediación	9
¿Cómo se hace?: Fases y pasos de la mediación.....	10
Los previos o "premediación"	10
Cómo llegan los casos:.....	10
Reunión individual	10
Formalización/Encuadre.....	11
Cuéntame	12
Qué tratamos.....	12
Propongamos: Elementos	13

En esta fase el equipo mediador:	13
Hacia el acuerdo: Ensamblaje de las propuestas	13
Cierre	13
Seguimiento.....	14
¿DÓNDE SE ENMARCA LA MEDIACIÓN?: LAS CAJAS DE TRATAMIENTO DE CONFLICTOS, PODER, LEY Y CONSENSO.....	15
EL/LA MEDIADOR/A.....	16
Funciones y habilidades del/a mediador/a	17
¿PARTIMOS DE LAS MISMAS PREMISAS?: ENFOQUES SOBRE MEDIACIÓN.....	17
¿EXISTE UNA SOLA FORMA DE MEDIAR?: MODELOS DE MEDIACIÓN.....	18
MODELO HARVARD	18
Método.....	19
MODELO CIRCULAR NARRATIVO	19
Método.....	19
MODELO TRANSFORMATIVO	20
¿DÓNDE SE UTILIZA? ÁMBITOS DE APLICACIÓN.....	21
MEDIACIÓN FAMILIAR.....	21
MEDIACIÓN EDUCATIVA / ESCOLAR.....	22
Tipos de programas	22
MEDIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	22
MEDIACIÓN EMPRESARIAL Y LABORAL	22
Mediación laboral o gerencial	23
Mediación empresarial.....	23
Mediación Organizacional	23
MEDIACIÓN EN CONSUMO	23
MEDIACIÓN Y PODERES PÚBLICOS.....	24
MEDIACIÓN PENAL, JUSTICIA RESTAURATIVA	24
Trabajo en prisiones	24
MEDIACIÓN EN SANIDAD	24
MEDIO AMBIENTE	25
¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES PARA LA NEGOCIACIÓN Y LA MEDIACIÓN?	25
BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	26
BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA.....	27

RESUMEN

A lo largo de este capítulo nos marcamos un doble objetivo:

1. Realizar una exhaustiva revisión de los planteamientos teóricos que existen tanto en mediación como en negociación, las diversas escuelas, técnicas..., elementos que permitan conocer de una forma amplia las diversas tendencias que en este campo de trabajo existen.
2. Enriquecer la perspectiva teórica con la experiencia que en este campo se ha ido acumulando en el Centro de Investigación por la Paz y Tratamiento de Conflictos Gernika Gogoratuz, concretamente en los campos de mediación internacional y de mediación comunitaria. Eje central de este curso.

INTRODUCCIÓN

Hace tres décadas comenzó a sistematizarse en Estados Unidos el estudio y el uso de los procedimientos de transformación de conflictos o como en sus inicios se denominó, "Técnicas Alternativas de Resolución de Conflictos (TARC)". Se destaca el término "alternativo" porque el elemento comparativo es el sistema tradicional, el judicial.

El nexo de unión entre estas técnicas, negociación, mediación y sus diversas variantes, es que las partes involucradas en un conflicto deciden, toman un papel activo en la transformación del conflicto del que son protagonistas. No se delega en un tercero.

A pesar de que la negociación y la mediación son los procedimientos centrales del grupo de "Técnicas Alternativas de Resolución de Conflictos", y a las que vamos a dedicar el acento en este documento, hay autores que incluyen también el arbitraje, procedimiento que conviene diferenciar de los otros anteriores.

¿POR QUÉ?

Esta es una pregunta que con frecuencia nos realizamos cuando nos acercamos por primera vez a esta temática. ¿Por qué emerge con tanta fuerza el fenómeno de la mediación o la búsqueda de alternativas al tratamiento de conflictos?, cuando el conflicto es algo inherente al ser humano, cuando a lo largo de la historia y en el día a día el conflicto forma parte de nuestra cotidianeidad.

Esta inquietud en buscar o recuperar métodos de transformación de conflictos, que den más protagonismo a las partes involucradas, está estrechamente relacionada con los cambios sociales y con la crisis de viejos modelos que requieren nuevas iniciativas.

Muchos autores y autoras han descrito cuáles son las claves de este auge puesto que su conocimiento ayuda a contextualizar y a proporcionar un mayor cuerpo teórico e incluso filosófico a estas "viejas-nuevas" técnicas. Algunas de dichas claves serían:

- Cambios en la organización social: la sociedad avanza de una sociedad colectivista, con un orden y una jerarquía establecida, en la cual se cede o se niega el conflicto en pos de la cohesión social, a una individualista, hacia una horizontalización de las relaciones y de los derechos individuales. Los sistemas se democratizan. En esta evolución tienen especial relevancia las aportaciones realizadas por los estudios de la mujer y por la teoría feminista que cuestiona los modelos patriarcales y abogan por la igualdad de las relaciones.
- Cambios en la organización familiar: directamente relacionado con la clave anterior, la estructura de la familia extensa se fragmenta a favor de la familia nuclear y de nuevos modelos de familia, familias monoparentales, multi-étnicas, homosexuales... que configuran un nuevo calidoscopio familiar. No existe un modelo imperante, hay que crear mecanismos y espacios que respeten esta diversidad.
- Cambios en la percepción de las instituciones públicas y el papel de los organismos no gubernamentales. En estos momentos detectamos una crisis de representatividad y el aumento del interés por nuevos sistemas de participación. La ciudadanía adquiere mayores compromisos en el ámbito social restringiéndose la delegación en el ámbito político. Apuesta por nuevas iniciativas, democracia participativa, presupuestos participativos, foros sociales, aumenta el peso específico y creador de opinión de las entidades sin ánimo de lucro o no gubernamentales.

- Cambios en la percepción del individuo: se incrementa la movilidad social, el acceso a fuentes de información, desaparecen los sistemas que dan significados éticos monolíticos, todo es cuestionable. Coexisten distintas escalas de valores, de formas de enfocar la existencia que tienen que encontrar sistemas de convivencia y respeto.
- Cambios en el mundo empresarial: se implementan nuevos sistemas, calidad total, equipo eficaz, gestión de personas. El capital de las empresas pasa al capital humano, con personas calificadas que puedan hacer competitivas a las empresas.
- Cambios en la perspectiva de las relaciones internacionales: En 1899, se celebró en La Haya la primera 'Conferencia Internacional de la Paz' con el objetivo de elaborar instrumentos que permitieran resolver pacíficamente las crisis, evitar la guerra y codificar normas de conducta en tiempo de guerra. En la Conferencia se aprobó la 'Convención para el arreglo cívico de los conflictos internacionales' y se estableció la 'Corte Permanente de Arbitraje', que comenzó a operar en 1902. En 1945 se funda lo que hoy conocemos como las Naciones Unidas, apenas 60 años de vida. Queda un gran camino por recorrer, apenas estamos comenzando pero la apuesta va claramente por estas vías.

¿QUÉ ES EL ARBITRAJE?

De las TARC es quizás la más conocida. Está incorporada en el ordenamiento jurídico de muchos países, es conocida su utilización en el ámbito laboral.

Requiere la participación de un tercero, el árbitro, normalmente legitimado por ambas partes. "El árbitro tiene como función escuchar lo que cada parte desee exponer para defender su punto de vista y, con base en ello, tomar una decisión vinculante, (...). El árbitro a diferencia del juez, no decide quién es culpable, sino que se limita a señalar cuál es, en su opinión, la solución más justa para poner fin al conflicto" (Martínez de Murgia, B., 1999).

¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?

Definición

Como en casi todas las disciplinas existen tantas definiciones como autores y autoras investigan o reflexionan en torno a ellas, a continuación se enuncian algunas definiciones de pensadores significados.

- "Las negociaciones son un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos. Método significa que hay una serie de pasos que deben seguirse de cierta manera y en cierto orden. El elemento cooperativo resulta del deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo mutuamente conveniente, sin este deseo no se negociaría: se exigiría, se pelearía, se recurriría a la autoridad. El elemento competitivo se deriva del deseo de cada una de las partes de lograr el mejor acuerdo para sí misma" (Schoonmarker, A, 1989).
- "La negociación es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando éstos no dependen exclusivamente de nosotros sino que, por el contrario, requieren una interacción con otros sujetos. La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses". (Gómez-Pomar, J., 1991).
- "Cualquier método de negociación debe ser evaluado por tres criterios: debe conducir a un acuerdo inteligente siempre que el acuerdo sea posible; debe ser eficiente; debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes. Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta la comunidad de intereses". (Fisher, R. y Ury, W. 1983)
- "La negociación consiste en que las partes se reúnen, solas o con la asistencia de sus abogados, pero sin la participación de un tercero, y buscan resolver por sí mismas el o los asuntos que suscitaron el conflicto, dialogando e intentando persuadir a la otra parte para llegar a algún

acuerdo. (...). El objetivo que cada parte busca en la negociación y la estrategia que para ello adopta determinan la dinámica del encuentro" (Martínez de Murgia, 1999).

Aunando las diferentes definiciones encontramos que la negociación es un método, secuenciado de abordar un conflicto, que no requiere la colaboración de un tercero, cuyo fin último es llegar a acuerdos que nos acerquen a nuestros objetivos; para lo cual recurrimos a elementos tanto competitivos como cooperativos.

Tipos de negociación

En la literatura encontramos fundamentalmente dos tipos de negociaciones: negociación por posiciones (competitiva) y negociación por intereses (cooperativa).

Antes de pasar a definir cada uno de los tipos de negociación conviene introducir los conceptos de posiciones e intereses. Esta terminología fue acuñada por la escuela de Harvard (Fisher y Ury) y en la actualidad está muy extendida y es aceptada, con matices, por todos los y las estudiosos de estas materias

- Cuando hablamos de posiciones hacemos referencia a la exigencia en la que se enredan las personas cuando están negociando y responden a la pregunta ¿qué quiero?, lo que exijo a la otra parte.
- Sin embargo los intereses constituyen lo que las partes quieren lograr durante la negociación, responde a la pregunta ¿por qué lo quiero y para qué?, es la motivación que se encuentra debajo de la exigencia o posición. Diversos autores dividen los intereses en tres tipos (ver figura 1), aunque todos ellos se encuentran estrechamente relacionados, cada uno de estos intereses pueden tener un peso específico en el conflicto.



Figura 1: El triángulo de los intereses

Negociación competitiva

También denominada, negociación de músculo, dura, por posiciones, distributiva:

En este tipo de negociación cada parte quiere obtener el máximo beneficio posible. La lógica que impera es la de "yo gano-tú pierdes". Las partes no buscan un acuerdo satisfactorio para todas las personas implicadas, se centran en el corto plazo sin prestar atención a las relaciones futuras que puedan existir entre ellos.

El objetivo de la negociación consistirá en averiguar el punto de resistencia del oponente para no ceder antes de llegar a él, dando al mismo tiempo la mínima información posible sobre las propias preferencias y el propio punto de resistencia.

Se plantea como un juego de estrategia entre contrincantes, la primera posición o la posición de apertura es el beneficio máximo que esperan los negociadores, tal y como se puede observar en la figura 2. Cada movimiento posterior exige menos de la parte opuesta y produce beneficios más bajos a la parte que propone, las diferentes intersecciones (figura 2) dan la perspectiva del grado de ganancia en la negociación.

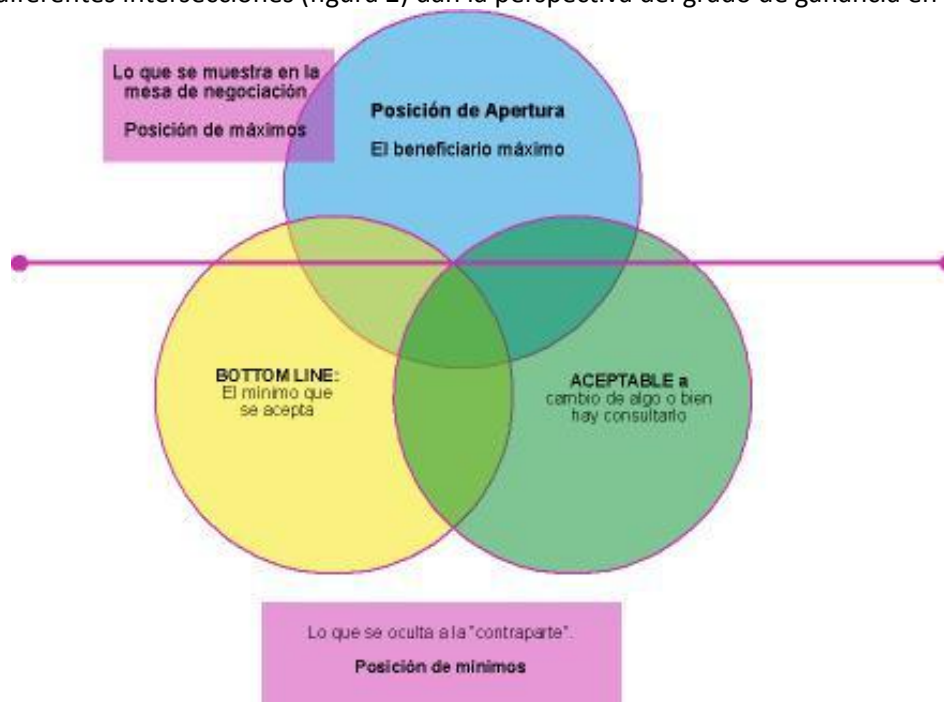


Figura 2: El triángulo de la negociación por posiciones

En esta negociación son determinantes las habilidades personales que tenga el negociador, su capacidad de soportar la presión, no perder nunca de vista el objetivo, no ceder a la presión y de los códigos éticos y de valores que posea. El acuerdo que se alcance no será el más equitativo sino el negociado con más garra o precisión.

¿Cuándo se emplea?

- Tal y como señala Moore (1989) este tipo de negociación se suele emplear cuando:
- El recurso que se negocia es limitado (tiempo, dinero, etc.)
- Una parte quiere quedarse con la mayor parte del recurso.
- Los intereses de las partes no son interdependientes, sino contrapuestos o mutuamente excluyentes.
- Las relaciones actuales o futuras tienen menor prioridad que las ganancias sustanciales inmediatas.

Comportamiento característico de los negociadores de músculo (Moore, 1989)

- Demanda inicial alta: con el objetivo de que las otras partes entiendan lo que se desea o para que estimen hasta donde tendrán que variar sus posturas.
- Poca transparencia: comportamiento reservado y desconfiado para esconder cuál es la gama de acuerdos y el tope inferior.
- Estrategia del "bluf": empleada para hacer concesiones basándose en información falsa sobre los deseos, fuerzas o costes. Conceder una "minucia" disfrazándolo de un gran esfuerzo.
- Estrategia de amenazas: acrecentar los costes en el caso de que no se alcance un acuerdo
- Concesiones crecientes: pequeños beneficios concedidos para conseguir gradualmente una convergencia entre las posiciones de los y las negociadoras.
- Dureza con las personas y problemas.

Costes y beneficios de la negociación posicional

COSTES	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Daña las relaciones al polarizarlas • Bloquea la exploración de opciones. Muchas veces impide soluciones a la medida del caso concreto. • Provoca el aferrarse rígidamente a las posiciones • Dificulta el enfoque sobre los intereses al darle un empeño prematuro en soluciones específicas. • Produce compromiso cuando podían haberse encontrado soluciones mejores. • Depende en exceso de las habilidades individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede impedir concesiones prematuras • Es útil para decidir el reparto y llegar a compromisos en la distribución. • No requiere confianza para que funcione • No exige revelación total de la información confidencial

Tabla 1: Costes y beneficios de la negociación competitiva (Moore, 1989)



Figura 3: Tipos de negociaciones, Munduate y Martínez (1994)

Negociación integrativa

También denominada, negociación cooperativa, suave, por intereses, de principios. Las partes se centran en localizar intereses comunes, se espera que estén dispuestas a ganar y perder algo porque a cambio obtienen un acuerdo y preservan la relación (o evita que se dañe más). La lógica que guía este proceso es "yo gano-tú ganas". Algunos de estos principios, como veremos más adelante, se utilizan en mediación. El objetivo final es lograr un acuerdo satisfactorio para todas las partes en conflicto, para lo cual se centran en los intereses (en el sentido anteriormente explicado).

¿Cuándo se emplea? (Moore, 1989)

- Cuando son interdependientes los intereses de las partes en conflicto.
- Cuando no está claro que el tema que se negocia sea de suma cero (recursos limitados), se basa más en aspectos cuantitativos.
- Se da más prioridad a las relaciones futuras que a la materia conflictiva.

- Cuando las partes quieren trazar una solución a la medida de necesidades o intereses específicos.

Comportamientos característicos en las negociaciones de principios

- Exposición clara de lo que se desea y receptividad a los intereses de las otras partes.
- Comportamiento generador de confianza, transparencia y cooperación.
- Suave con la persona y duro con el problema, separa a las personas del problema o materia conflictiva.
- Considera que la otra parte conoce sus intereses y explora los de la contraparte y juntos inventan opciones de mutuo beneficio. Solo cede ante principios o criterios de legitimidad, no ante imposiciones

Costes y beneficios de la negociación por intereses

COSTES	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Exige algo de confianza inicial • Exige que los negociadores revelen información e intereses. • Puede sacar a la luz valores o intereses profundamente divergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produce soluciones a la medida de los intereses • Crea relaciones y promueve la confianza • Modela un comportamiento cooperativo que puede ser útil en el futuro.

Tabla 2: Costes y beneficios de la negociación de principio (Moore, 1989)

Limitaciones de la negociación integrativa

"La principal desventaja de la estrategia cooperativa es su vulnerabilidad a la explotación, un problema compuesto por la incapacidad aparente de algunos tipos cooperativos para reconocer lo que sucede. Cuando un negociador cooperativo intenta establecer una atmósfera cooperativa y de confianza en una negociación con un oponente duro y no cooperativo, el cooperativo tiene una alarmante tendencia a ignorar la falta de cooperación y a seguir con su estrategia cooperativa unilateralmente. En esta situación el negociador duro está libre de aceptar toda esta honradez y cooperación sin dar nada a cambio". (Williams, 1983).

¿Cuáles son las técnicas de negociación?

Negociación por posiciones

Moore (1989) a través de siete puntos nos muestra cómo realizar este tipo de negociaciones:

1. Define tu objetivo: la solución que satisface todos tus intereses y supone un completo éxito para ti.
2. Plantea tu objetivo como posición inicial.
3. Define tu tope inferior (Bottom line) o punto de resistencia, es decir, la solución más desfavorable que estás dispuesto a aceptar.
 - a. Estimación más baja, suposición menos optimista
 - b. Tu Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN). Es decir, si esto fracasa qué otras vías alternativas tengo y qué puedo obtener en dichas vías.
4. Considera los bottom line de los otros negociadores.
5. Considera una gama de posiciones entre tu objetivo y tu tope inferior: trata de tener las posiciones siguientes para cada uno de los temas que se negocie:
 - a. Posición de apertura
 - b. Posición secundaria
 - c. Posición subsiguiente
 - d. Posición de retirada (estas cerca del tope inferior)
 - e. Tope inferior.
6. Decide cuando cambiarás de una posición a otra
7. Ordena los temas a negociar en una secuencia lógica y ventajosa para ti.

Negociación por intereses

1. Busca los intereses (sustanciales, de procedimiento, psicológicos) que están detrás de las posiciones y esperas satisfacer y asignales prioridades.
2. Especula con los intereses (sustanciales, de procedimiento y psicológicos) de la otra parte.
3. Define el problema de forma integradora, es decir, que sea solucionable por medio de ganancia para ambas partes.
4. Elabora opciones múltiples para el acuerdo.
5. Respeta y encuentra valor en la diferencias, no son obstáculos, son oportunidades.
6. Trabaja hacia el acuerdo, identifica los puntos de sintonía y remárcalos.
7. Demuestra confianza; Escucha y trasmite a las partes que han sido escuchadas y comprendidas; Demuestra tu compromiso con el proceso.

ACTITUDES EN LA NEGOCIACIÓN	
POSICIONAL	INTEGRATIVA
<ul style="list-style-type: none">• El otro negociador es un contrincante al que hay que ganar• Ganancia para uno significa pérdida para otro.• Las concesiones son signos de debilidad• Existe una solución correcta la mía• Es una batalla y hay que estar en guardia	<ul style="list-style-type: none">• Las partes más que contrincantes son cooperantes en la solución de problemas.• No se considera el recurso limitado, y si lo es se exploran opciones de ampliación.• El enfoque se centra en los intereses y no en las posiciones.• Convicción de que existen múltiples soluciones satisfactorias• Los intereses de las partes tienen que tender hacia el logro de un acuerdo.

Tabla 3: Actitudes en la negociación.

¿QUÉ ES LA MEDIACIÓN?

Definiciones de mediación

Nuevamente nos topamos con un sinfín de definiciones, tantas como pensadores/as. A continuación se enuncian definiciones de algunos de los autores y autoras más destacadas en esta disciplina.

- "La mediación, contrariamente a lo que sería un juicio, un arbitraje o una negociación, que son situaciones duales, es una situación "triangular"; implica necesariamente una tercera persona, un tercero estrictamente independiente de ambos protagonistas o antagonistas. (...). La mediación es un no poder. (...) El mediador debe suscitar la libertad" Six, J.F. (1997)
- "Mediación es la intervención en un conflicto de una tercera parte neutral que ayuda a las partes opuestas a manejar o resolver su disputa. La tercera parte imparcial es el mediador, quien utiliza técnicas para ayudar a los contendientes a llegar a un acuerdo consensuado con el fin de resolver su conflicto. Este acuerdo es con frecuencia un contrato mutuamente negociado, de obligatoriedad jurídica entre los contendientes. La palabra "ayuda" es importante en este contexto. Se supone que los mediadores no fuerzan ni imponen la resolución. En lugar de ello, un mediador capacita a los contendientes para llegar a su propio acuerdo sobre el modo de resolución del conflicto, propiciando la discusión cara a cara, resolviendo el problema y desarrollando soluciones alternativas". Grover, K; Grosch, J y Olczak, P. (1996).
- "La mediación es una alternativa a la violencia, la autoayuda o el litigio, que difiere de los procesos de counseling, negociación y arbitraje. Es el proceso mediante el cual los participantes, con la asistencia de una persona o personas neutrales, aíslan sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo mutuo que se ajuste a sus necesidades. (...) La forma más útil de observar la mediación es considerarla como una intervención de solución de problemas dirigida a una meta. Tiene el propósito de resolver

desavenencias y reducir el conflicto, así como proporcionar un foro para la toma de decisiones. (...) Tanto la resolución de desavenencias como el manejo de conflictos son metas complementarias y realistas de la mediación" Folger, J. y Taylor, A. (1992).

En resumen, la mediación es un proceso de tratamiento de conflictos en el que se cuenta con la ayuda de una tercera persona neutral que no ofrece la solución. El conflicto es propiedad de las partes y ellas son quienes tienen que generar las opciones y alternativas para desatascar la situación. "El mediador lo que desea y hace principalmente es ponerlas en relación y procurar que los lenguajes y "las compatibilidades" sean las máximas y minimizar, en todo lo posible, las incompatibilidades". (Reina, Valero y Altaba, 2001)

¿Cómo se hace?: Fases y pasos de la mediación

La mediación es un procedimiento y como tal tiene fases, pasos que facilitan el avance. A continuación exponemos cómo se entiende la mediación desde Gernika Gogoratuz, sin embargo, creemos que cada mediación es distinta y que si bien hay unos mínimos es un proceso lleno de creatividad, peculiaridades y ritmos a los que hay que prestar atención y mimar, cada mediación es única.

Los previos o "premediación"

Cómo llegan los casos:

- Ambas partes han hablado y acordado la necesidad de recurrir a una mediación que les ayude a desbloquear la situación. Esta es la situación ideal, partimos de un acuerdo gestado por las partes y del reconocimiento de bloqueo de la situación.
- Derivación de un profesional o de otros servicios de la comunidad. En este caso es importante valorar qué expectativas tienen las partes, qué conocen sobre la mediación o qué se les ha explicado.
- Una de las partes de "motu proprio" acude a solicitar ayuda, y las otras partes no saben nada. El equipo mediador podrá ponerse en contacto con las otras partes implicadas y ofrecer el servicio. En este caso, es presumible que los otros protagonistas del conflicto se muestren inicialmente reticentes. El primer contacto será especialmente importante para conseguir su participación.

Reunión individual

Previo al proceso "formal" de la mediación, desde Gernika Gogoratuz proponemos realizar una reunión individual con cada una de las partes, con varios objetivos:

- Valorar si la mediación es la herramienta apropiada para el caso.
- Valorar quién debe estar presente en la mediación. "Si eres parte del problema, eres parte de la solución", dejar fuera a una de las partes podría suponer el fracaso de la mediación.

Cuando se trabaja con grupos el proceso de decidir quiénes representarán al grupo es uno de los puntos más importantes a trabajar. Conviene que estos representantes tengan la legitimidad del grupo y que no sean las personas que hayan estado liderando la confrontación, por la hostilidad que podría generar en la otra parte. Asimismo conviene que tenga muy claro cuáles son los objetivos de sus representados y que se creen canales constantes de comunicación entre el representante y el grupo. La elección de los representantes puede conllevar varios encuentros.

- Valorar si se puede iniciar el proceso de forma conjunta o bien inicialmente resulta más recomendable realizarlo por separado.
- Explicar bien el proceso y clarificar dudas y miedos que en una primera reunión conjunta, en función del grado de hostilidad, no saldrían.
- Crear un espacio de desahogo emocional para que en la reunión conjunta se pueda dialogar con más facilidad.
- Crear lazos de confianza teniendo cuidado de no perder la "neutralidad" [3].

- Quiénes son las personas adecuadas para mediar y en qué momentos. Si apostamos por una co-mediación, dedicar tiempo a diseñar esta co-mediación, cómo se van a repartir los roles (actividad, observación...), etc...

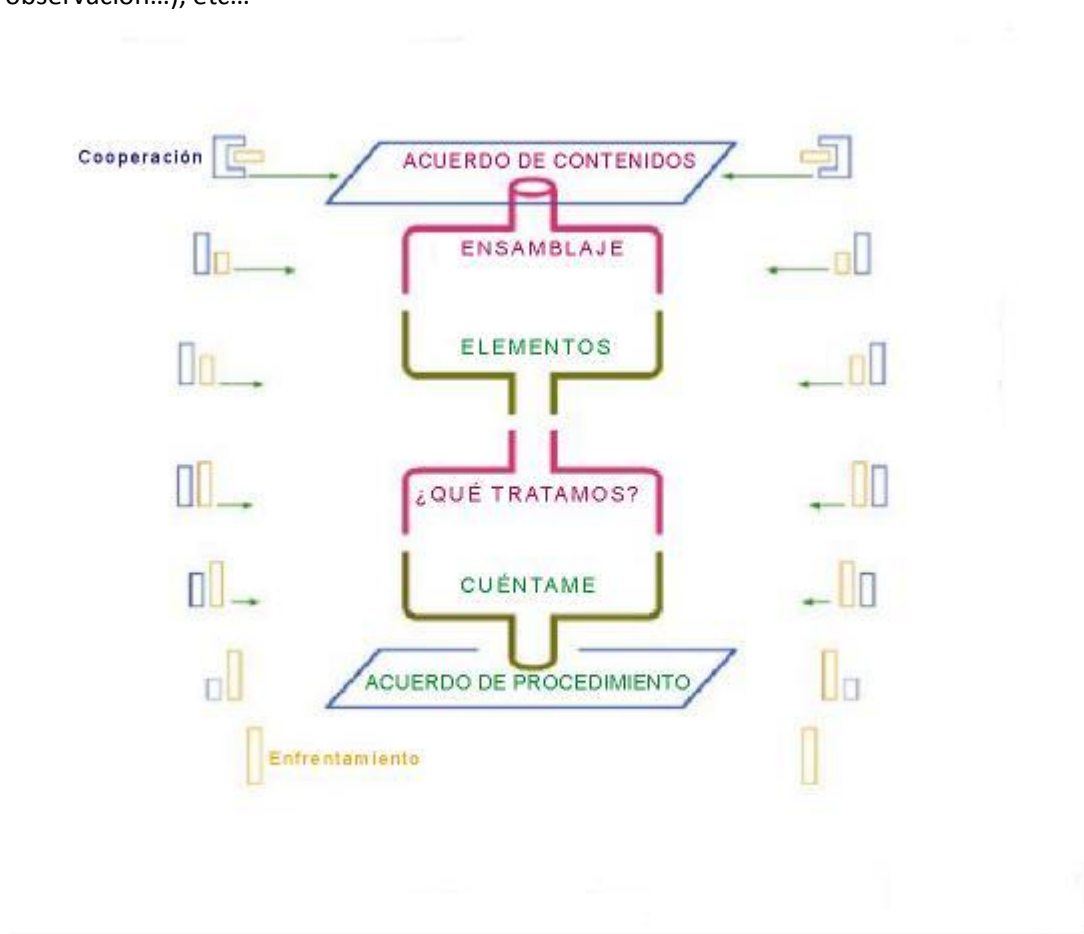


Figura 4: Esquema de mediación

Básicamente seguimos el esquema de Jonh Paul Lederach (1996) en cuanto a las diferentes fases del proceso de mediación. Este esquema (ver figura 4) reproduce un movimiento que comparamos con la respiración. Abrimos, ensanchamos el espacio para que las partes cuenten, inspiramos, y concretamos, centramos el conflicto para situarnos en torno a los puntos que los pueden desbloquear, expiramos. Volvemos a abrir para buscar soluciones y volvemos a cerrar en el intento de concretar vías de continuación o acuerdos.

Formalización/Encuadre

Si se les reúne, hay que buscar un espacio relajado en el que se puedan sentir bien las dos partes. Un espacio libre de poder, que sea informal y cómodo, sin interrupciones y con un mínimo de tranquilidad. Como se observa en la figura 4 partimos de un acuerdo de procedimiento, las partes implicadas apuestan por la mediación y legitiman al/a mediador/a y conforme avanza el proceso nos vamos acercando al acuerdo de contenidos. Se parte de elevadas dosis de enfrentamiento y menores de cooperación, se busca que a lo largo del proceso la proporción se vaya invirtiendo.

El proceso comienza delimitando el encuadre, las reglas que nos guiarán:

1. Presentación personal.
2. Explicar brevemente el proceso. En qué va a consistir (fases)
3. Establecer las normas básicas. Cada parte podrá contar su historia sin interrupciones. Se pueden añadir otras normas que se consideren importantes.
4. Clarificar el rol de los mediadores. Los mediadores no juzgan ni toman decisiones. El acuerdo sale de las partes. Los mediadores ayudan a mejorar la comunicación, a transformar la relación y a buscar puntos de

acuerdo.

5. Recordar la importancia de la confidencialidad del proceso.

Cuéntame

En esta fase, pedimos a cada parte que exponga su visión del conflicto tal y como lo ha vivido. Es una fase de libertad. Uno de los valores importantes de esta fase es la oportunidad que ambas partes tienen de escuchar ininterrumpidamente la historia desde otro punto de vista. Raramente esto es posible en otros contextos.

Es importante que las partes se sientan escuchadas. Para la parte que escucha puede resultar complicado escuchar sin matizar o añadir algunos elementos. Insistir en que tendrán su espacio pero si la emoción les bloquea y casi no puede escuchar, se recomienda dejar un espacio a esta expresión y continuar con el relato.

Normalmente priman las emociones sobre la racionalidad y salen muchos contextos de conflicto. A veces lo que se expresa como problema es simplemente la expresión de una mala relación. Se recomienda no retomar el sentimiento en la superficie, sino tratar de descubrir las cajas que se superponen y ocultan otros sentimientos. Explorando con preguntas y parafraseo (herramienta principal de la mediadora en esa fase) podemos ver cuál es el verdadero problema y no el detalle.

En esta fase es importante escuchar e invitar a que cuenten más, a que se desahoguen. Lo que para una parte es un detalle nimio, para la otra puede ser una señal de identidad. El equipo mediador no define qué es verdad o mentira, no valora ni aconseja. Escucha, parafrasea y anima a las personas a que cuenten cada vez más.

Es necesario acceder a las causas del conflicto para poder resolverlo en profundidad y no cerrarlo en falso. Sin embargo no debemos dar la sensación de estar interrogando a las partes. Debemos preguntar de forma empática. Podemos evitar el "¿porqué?" directo (pasaríamos de una narración a un discurso justificativo) con expresiones como "cuenta más acerca de eso" o "qué más crees que hay detrás de eso".

Sin embargo no se trata de buscar un consenso sobre el pasado, ni ver cómo surgió el problema, cada parte tendrá su lectura. Es importante conocer y manejar las visiones pero proyectarnos al presente y al futuro "El pasado no lo podemos cambiar, pero sí cómo queremos que sean las cosas de ahora en adelante"

En algunos casos en conversaciones previas a la sesión las partes han hablado de temas que parecen importantes pero que no han mencionado todavía. A veces estos incidentes o sentimientos son cruciales para la discusión. El equipo mediador debe hacerse consciente de estas omisiones y ayudar a las partes a poner sobre la mesa estos asuntos.

Cuando ya se han expresado las emociones y se ha transmitido información suficiente y se comienza una nueva relación, se pasa a la fase siguiente.

Qué tratamos

En esta fase intentamos poner un poco de orden sobre toda la información que se ha manejado en la fase anterior. Consiste en establecer la "agenda": centrar problema, clasificar y ordenar los temas más importantes para las partes, aunque a lo largo del proceso pueden aparecer otros puntos.

El objetivo es ponerse de acuerdo sobre cuáles son los temas que se quieren, solucionar, los puntos que desbloquean la situación.

Hacer una lista con demasiados temas puede provocar desesperanza. En esta lista deberían aparecer los aspectos principales que preocupan a cada parte. Conviene enunciar los temas de tal forma que sean aceptables para las partes. "Respeto mutuo" es más neutral que "la actitud irrespetuosa de Marta".

Una vez realizada la lista, preguntamos a las partes si esos temas cubren los puntos que queremos tratar para avanzar hacia una solución o hacia una transformación positiva del conflicto y distinguimos cuáles son temas de interés común y cuáles conciernen a una de las partes. Consensuados los temas y organizados por prioridades[4], pasamos a la fase de proponer alternativas.

Propongamos: Elementos

Se va tratando cada tema de la agenda y se hace una lluvia de ideas, propuestas de arreglo. Se recogen todas las alternativas, sin juzgar, ni seleccionar. Es importante insistir en abrirse a la espontaneidad y a la creatividad a la hora de generar ideas.

Se pueden utilizar algunos criterios:

- Pedir que generen ideas.
- Buscar que colaboren, que se apoyen en la generación de propuestas.
- Pedir a las partes que digan qué quieren más que qué rechazan.
- Buscar soluciones que son aceptables para ambas partes.
- Distinguir soluciones a corto plazo

En esta fase el equipo mediador:

- Subrayan las áreas que comparten las partes, los puntos de acuerdo.
- Una vez más reconocen los sentimientos asociados a cada punto a través del parafraseo. Apoyan el diálogo directo entre las partes.
- Enfatizan "los gestos de proceso" cualquier comentario u acción positiva que una parte realice sobre la otra o que muestre una voluntad de acercamiento. Estos gestos tienen un poder simbólico y desbloqueante muy importante. El equipo mediador les dará brillo y relevancia.
- Respetan los silencios y se fijan en qué se dice antes y después del silencio.

Una de las tareas permanentes del equipo mediador es dirigir el diálogo en términos de intereses, necesidades y valores y no de posiciones. Algunos elementos que ayudan en esta tarea son:

- Hacer una lista de los intereses, necesidades y valores de cada parte tal y como van apareciendo.
- Reformular posiciones incompatibles explorando a qué intereses responden.
- Preguntar por qué una propuesta no es aceptable para comprender sus aspiraciones mejor. Señalar intereses comunes.
- Ayudar a pensar en otro tipo de soluciones que puedan satisfacer sus intereses.

Hacia el acuerdo: Ensamblaje de las propuestas

Se recogen todas las propuestas elaboradas para cada uno de los temas de la agenda. Se evalúan los pros y contras de cada una y las posibles dificultades en su puesta en práctica. Proponemos realizarlo así porque se busca un acuerdo global, no segmentado en cada uno de los puntos, sino que en su totalidad las partes implicadas se vean escuchadas y reconocidas.

Cierre

Una vez ordenadas las ideas, las repasamos una por una y las redactamos.

Cuanto más propio sientan las partes el acuerdo, mayor es la probabilidad de cumplimiento y de una futura reconciliación. El acuerdo debe ser:

- Específico: Es importante que quede bien claro cómo se concreta el acuerdo. Debemos evitar expresiones ambiguas como "pronto", "razonable", "frecuentemente", etc. que pueden tener significados distintos para cada una de las partes. Debe responder con la mayor exactitud a preguntas: quién, cuándo, cómo, dónde....
- Equilibrado: Todas las partes deben comprometerse en algo.
- Realista: Hay que reflexionar sobre en qué medida lo acordado es realmente factible y qué dificultades puede presentar, lejos de dejarse llevar por la ilusión de buena "armonía" con la que pueden llegar a este punto. La relación todavía es frágil y unas expectativas poco realistas o una sobreestimación de las capacidades puede llevarla nuevamente a dificultades.
- Claro y simple: Es bueno utilizar un lenguaje que resulte natural a las partes y evitar jergas legales o de otro tipo.

Le damos una copia a cada parte y les recordamos que si encuentran cualquier dificultad se pueden volver a reunir para retomar el asunto.

Seguimiento

Conviene hacer un seguimiento del acuerdo bien de manera formal o informal. En algunos casos, que las partes sepan que el equipo mediador va a seguir interesado en el caso ayuda a que se mantengan los compromisos.

A veces no se pueden resolver todos los temas en ese momento y se emplaza para volver a tratar alguno de ellos más adelante. Puede haber puntos esenciales que no se pueden arreglar, pero eso no es obstáculo para que se arreglen otros.

Coincidimos con Reina, Valero y Altaba (2001) cuando afirman que hemos de tener cuidado a tres momentos especialmente significativos en el proceso de mediación:

1. **La invitación:** Cómo se ofrece, con qué objetivo, para qué va a servirles. Normalmente las partes no vienen juntas y así el esfuerzo por demostrar la neutralidad es de vital importancia.
2. **El encuentro:** El silencio del mediador, sus reflexiones y aportaciones afianzando las expresiones de los protagonistas, su labor de secretariado: recopilador de propuestas y moderador: recopilador de expresiones y el respeto de éstas y hacia ellas.
3. **El acuerdo:** La vinculación de las partes. La desaparición del mediador. ¿Quién sigue?, ¿existen otros protagonistas?

		← UNIVERSAL	PARTICULAR →
FACETA	FUNCIÓN	FORMA	FORMULA
Previos	Qué sucede, a quiénes, cómo les afecta: <ul style="list-style-type: none"> • Centrarnos en el caso • Diseñar el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuo • Por separado • Informal 	Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Crear confianza • Mostrar neutralidad • Contener emociones
Entrada/ Encuadre	Quién y Cómo: <ul style="list-style-type: none"> • Escoger el Mediador • Definir el proceso • Dar expectativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuo/Equipo • Mediar-arbitrar • Por separado – Cara a cara • Formal - Informal 	Habilidades <ul style="list-style-type: none"> • Crear confianza • Mostrar neutralidad • Contener emociones
Cuéntame	Qué ha pasado <ul style="list-style-type: none"> • Expresar y desahogarse • Ser escuchado Reconocer: verdades, sentimientos, responsabilidad, preocupaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Crear foro • Conversar: en privado, en grupo • Escuchar • Sondear • Excavar 	<ul style="list-style-type: none"> • Parafrasear • Resumir • Preguntas abiertas • Nivelarse al otro • Empatizar • No juzgar, ni solucionar
Qué tratamos	Dónde estamos <ul style="list-style-type: none"> • Identificar meollo, persona, propósitos, proceso etc... • Crear marco de avance 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear marco en común • Compaginar las preocupaciones • Crear definición común del conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar agenda • Pasar de "yo/tú" a "nosotros" • Lenguaje conciliador
Propongamos: Elementos	Cómo salimos <ul style="list-style-type: none"> • Vías de avance • Encarar relación • Solucionar Asuntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel Relación: • Nivel Contenido: interés/posición, fraccionar paquete global 	<ul style="list-style-type: none"> • Ellos se parafrasean • Hablar en yo • Identificar sentimientos claves • Replantear asuntos • Lluvia de ideas • Intercambio/valorar soluciones
Hacia el acuerdo: Ensamblaje de propuestas	Concretar		<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso de futuro
Cierre	Quién hace qué, cuándo	Escrito	Valorar si es: <ul style="list-style-type: none"> • Realista • Equilibrado • Concreto • Claro
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar el cumplimiento de los acuerdos • Detectar dificultades en la implementación • Actualizar el acuerdo 		

Tabla 4: El proceso de mediar en un conflicto. Adaptación de Lederach, J.P. (1996)

¿DÓNDE SE ENMARCA LA MEDIACIÓN?: LAS CAJAS DE TRATAMIENTO DE CONFLICTOS, PODER, LEY Y CONSENSO

Frente a una situación conflictiva se puede recurrir al uso del poder (coercitivo o de seducción) que pliegue la voluntad de las personas implicadas. Otra acción a la que se puede recurrir es a la justicia, a la ley y a las normas, que haría referencia a la justicia tradicional.

La mediación se basa en el consenso. No obstante la mediación no se hace en un terreno libre de la acción del poder y libre de la vigencia de leyes y normas. Las herramientas del poder y de las leyes permiten que la mediación se intercale y ayude a que las voluntades de las partes conjuntadas tengan la última palabra. El poder y la ley condicionan las voluntades, la mediación, la concertación, el consenso, la orientación a la reconciliación.

En la transformación del conflicto han de combinarse las herramientas de las tres cajas (poder, ley y consenso). Lo han de hacer de forma que el poder y la ley desarrollen el conflicto hasta el punto en que entren en juego las herramientas que ayudan a las partes en conflictos -actores y afectados - a que sean ellas mismas quienes conjuntadas ideen, decidan libremente, sostengan voluntariamente el consenso, la concertación o el acuerdo. (Gutiérrez, 1999)

EL/LA MEDIADOR/A

Merece la pena dedicar un breve espacio a citar la existencia de dos corrientes claramente diferenciadas en torno a la figura del/la mediador/a: en qué lugar se inserta esta figura y por lo tanto su actuación, cuál es en definitiva la línea filosófica que se defiende. Nos referimos a las mediaciones institucionales y a las mediaciones ciudadanas.

Mediadores/as institucionales: como su propio nombre indica forman parte de un organigrama institucional, es una figura profesionalizada, formada.

Mediadores/as ciudadanos/as: mediadores que están en los mismos grupos, que surgen de forma natural. Son ciudadanos/as entre ciudadanos/as. En el momento de complejidad social que vivimos esta función la cumplen muchas asociaciones.

En ambos casos la confianza de las partes en el equipo mediador se asienta sobre la falta de interés del equipo mediador en el resultado final del proceso, el interés se centra en el procedimiento no en los detalles finales del acuerdo que pertenece a las partes.

Funciones y habilidades del/a mediador/a

FUNCIONES	HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ayudar a que las partes cuenten 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Escucha activa ♦ Parfraseo ♦ "Neutralidad" ♦ Aparcar ideas personales, creencias y/o prejuicios ♦ Empatía
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Facilitar la comunicación entre las partes. 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Atención al lenguaje no verbal ♦ Realizar preguntas circulares ♦ Desbloquear conceptos de culpa ♦ Apoyar el reconocimiento de las otras personas ♦ Apoyar y potenciar los gestos de proceso
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Reformular positivamente 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Cuestionar la puntuación de la secuencia de los hechos de las partes[5] ♦ Parfrasear ♦ Capacidad de síntesis ♦ Capacidad de análisis
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Alentar y desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Devolver a las partes la conciencia del propio poder de decisión ♦ Devolver la conciencia de los propios recursos y/o límites.
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Fomentar la creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Creando espacios libres de juicios ♦ Potenciando la libre expresión ♦ Sentido del humor ♦ "Optimismo realista"
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Firmeza en el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Asertividad
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Derivar cuando la función mediadora no sea la vía más adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Conocer bien el proceso de mediación y sus límites ♦ Conocer los límites de su figura y los suyos personales. ♦ Ética

Tabla 5: Funciones y habilidades del/la mediador/a.

¿PARTIMOS DE LAS MISMAS PREMISAS?: ENFOQUES SOBRE MEDIACIÓN

Como hemos ido mostrando la mediación está teniendo un crecimiento exponencial, llegando prácticamente a todos los ámbitos de la vida. Este crecimiento no está exento de críticas y parte de concepciones filosóficas diferentes. Estas diversas formas de comprender la mediación se recogen en cuatro corrientes, que de forma somera exponemos a continuación.

1. Teoría de la satisfacción

Se concibe la mediación como una forma de satisfacer las necesidades de las partes en disputa. Es un proceso informal en el cual las partes muestran sus necesidades hay un conocimiento mutuo y los problemas se pueden resolver mediante la colaboración de las partes.

2. Teoría de la justicia social

Da a las partes la posibilidad de enfrentarse y resolver sus conflictos frenando la delegación en las instituciones, alienta la ayuda y fomenta la cohesión social, pudiendo formarse redes o estructuras de apoyo comunitarias a estos procesos. Además promueve intereses comunes, los legitima y les da el espacio y protagonismo que merecen, aspecto que no siempre es posible en la vía legal puesto que se ajusta a unos procedimientos establecidos con cierta rigidez.

3. Teoría de la transformación

La mediación transforma a los individuos en la medida que promueve la movilización de los recursos propios. En la medida que los individuos se transforman estos transforman a la sociedad "que pasaría de ser una tregua insegura entre enemigos para convertirse en una sólida red de aliados" (Baruch y Folger, 1996)

4. Corriente crítica: historia de la opresión

Cuestionan que ante la ausencia de reglas y de garantías procesales, la mediación corre el riesgo de agravar los desequilibrios de poder y ser susceptible de ser manipulada, sin que el mediador/a, que es neutral, pueda hacer nada. Afirman que las partes más débiles pierden los logros conseguidos tras años de lucha en pos de la justicia social y restauran los privilegios a los que poseen más recursos.

¿EXISTE UNA SOLA FORMA DE MEDIAR?: MODELOS DE MEDIACIÓN

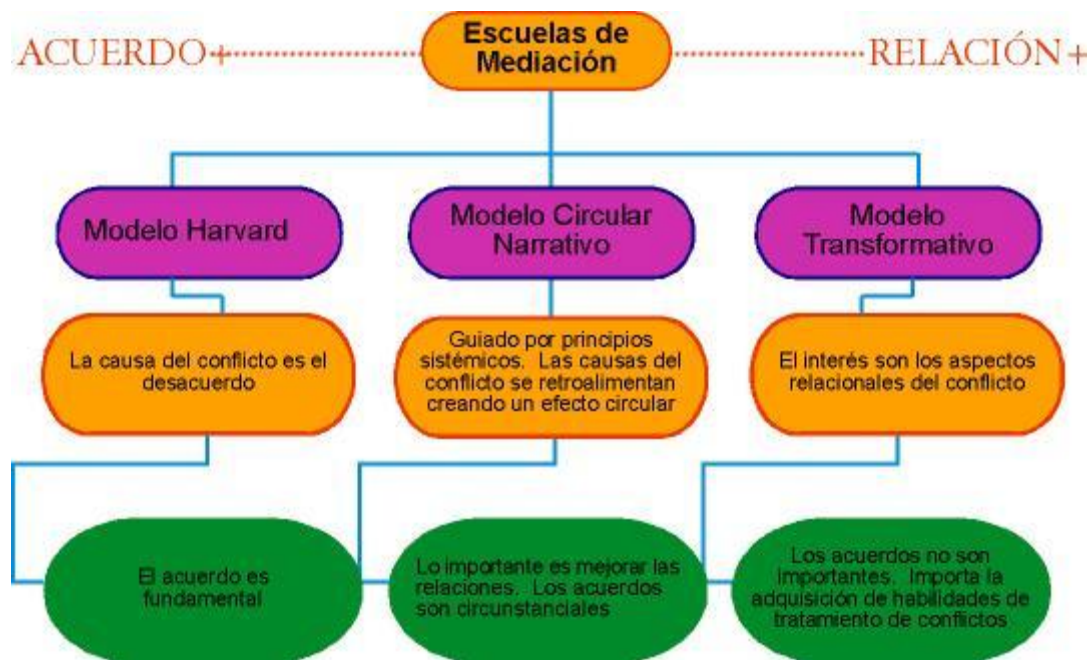


Figura 5: Los diferentes modelos en mediación.

MODELO HARVARD

Este modelo nace de la negociación de principios expuesta con anterioridad. En líneas generales se define como una negociación por intereses asistida por un tercero, procurando resolver el conflicto que los llevo a requerir esa intervención. Entendiendo el conflicto como un obstáculo para la satisfacción de los intereses, algo negativo a resolver.

EL rol del mediador se basa en controlar la interacción, es alguien que se define como experto en la materia y guía un proceso que está estructurado.

La comunicación es bastante lineal, puesto que la génesis de este método es la negociación bilateral. Definen como necesario abrir el conflicto, "airear todos sus componentes", frenando la vuelta al pasado y poniendo énfasis en el futuro. Se tiende a desactivar las emociones negativas y reforzar los puntos de acuerdo.

Método

Inicialmente este método se asentaba sobre cuatro pilares:

1. Personas: Separar problema y personas.
2. Intereses: Centrarse en los intereses (no en las posiciones).
3. Opciones: Antes de intentar ponerse de acuerdo; inventar opciones de beneficio mutuo.
4. Criterios: Insistir en que el resultado se base en algún tipo de criterio objetivo.

En la actualidad han ampliado estas bases hasta siete, "los siete elementos del método Harvard"

1. Alternativas: Valorar qué alternativas se tienen, cuáles son los márgenes de actuación. Es el MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), este es el punto de inflexión en el que se apoyará el mediador o mediadora para desatascar posibles bloqueos durante el proceso.
2. Intereses: Profundizar en los intereses, de procedimiento, sustanciales o psicológicos[6].
3. Opciones: Generar acuerdos en los que todas las partes ganen. Lo cual requiere de trabajo en equipo y de una buena dosis de creatividad.
4. Criterios (legitimidad): Establecer criterios que permitan determinar si las soluciones propuestas son legítimas o no, por ejemplo recurriendo a evaluadores externos expertos en la materia en cuestión. Se busca máxima objetividad.
5. Compromiso: Después de que las opciones hayan sido evaluadas y estudiadas, las aceptadas, pasaran a formar parte del acuerdo.
6. Comunicación: Apoyar y potenciar todos los elementos que faciliten la comunicación entre las partes.
7. Relación: El mediador debe tener como objetivo mixto tratar de forma exitosa los asuntos, pero también mantener una buena relación.

Los autores más destacados de esta escuela son, entre otros, Roger Fisher William Ury, Scout Brown, Danny Artel

MODELO CIRCULAR NARRATIVO

Este modelo que nace del paradigma sistémico por lo que tiene gran importancia la comunicación[7], especialmente el elemento circular que existe en toda comunicación, está orientado tanto al acuerdo como a la modificación de las relaciones.

Una de las premisas de las que se parte es que con el lenguaje construimos y deconstruimos la realidad, por lo tanto modificando las narraciones modificamos la percepción de esa realidad.

"El contexto de mediación es un contexto de adversidad. Cuando las partes concurren a la mediación ya se han definido a sí mismas como adversarias, por lo tanto esto contribuye a la producción de historias o narraciones de acusación, reproche, justificación y negación (...)

Nuestro self es el resultado de las narrativas, de las historias que nos contamos a nosotros mismos en primera persona y de las historias que escuchamos y aceptamos (a gusto o a disgusto) de las otras personas sobre nosotros mismos" (Suarez, 1996).

Método

Este método se basa en cuatro etapas, que cada una de ellas puede estar compuesta por varias sesiones de mediación. El eje central es la comunicación y el manejo de ésta.

0. Pre-reunión: Esta etapa no la realiza el mediador que llevará el resto del proceso y se realiza con las partes por separado. Se quiere evitar la interacción y que se produzca una "colonización de las narrativas".

Esta reunión es básicamente explicativa de:

- Las características del proceso de mediación
- De la importancia y a qué nos referimos con la confidencialidad.
- Firma del acuerdo de confidencialidad
- Honorarios (si los hubiera) [8]
- Tiempo

1. Primera etapa: reunión conjunta

- Encuadrar el proceso
 - Establecer las reglas (confidencialidad, todos van a hablar, todos tendrán reunión individual, todos tendrán reunión conjunta, no deben interrumpirse, cualquiera, si quiere, puede irse y explicitar las alternativas que tienen)
 - Aceptado el procedimiento se comienza, normalmente preguntando quién contacto con el servicio de mediación, una vez recogido, se les pregunta quien quiere comenzar con la reunión individual.
2. Segunda etapa: reunión individual
- Conocer bien el problema
 - Ver cuáles son los objetivos, recursos, necesidades, peticiones a la otra parte, contribuciones para solucionar el problema
 - Borrar el discurso de los derechos con el que normalmente argumentan cada una de las partes.
 - Circularizar
 - Conocer qué soluciones han intentado y que evidentemente no han funcionado.
3. Tercera etapa: reunión interna o del equipo
- Reflexionar en el caso
 - Construir una Historia Alternativa que reúna los siguientes requisitos:
 - Legitimar a las personas que tiene problemas· Contextualizar el conflicto
 - Establecer una historia positiva para todas las partes
 - Predecir las dificultades.
4. Cuarta Etapa: Reunión conjunta
- Narrar la Historia Alternativa
 - Construir el acuerdo
 - Nuevas opciones, ventajas y desventajas de cada una de ellas
 - Encontrar una solución nueva
 - Escribir un acuerdo provisional
 - De forma positiva
 - Muy claro: con conductas que puedan ser observables
 - Temporal, estableciendo criterios de evaluación.

El nacimiento de este modelo se le atribuye a Sara Cobb. Marinés Suares es otra de las grandes teóricas del modelo Circular Narrativo. Su manejo requiere conocimiento de la Teoría de la Comunicación Humana, de la primera y segunda cibernética, de la teoría del cambio, de la teoría de los tipos lógicos, del construccionismo social...

MODELO TRANSFORMATIVO

Parafraseando a Diez y Tapia (1999), el objetivo de la mediación transformativa no es el acuerdo sino el desarrollo del potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades. Se centran en las relaciones humanas para fomentar el crecimiento moral, promover la revalorización y el reconocimiento de cada persona.

Entendiendo que "una parte resulta revalorizada en la mediación cuando: alcanza una comprensión más clara (...) de lo que le importa y por qué, (...) de cuáles son sus metas y sus intereses" (Baruch y Folger, 1996). Se busca potenciar la revalorización respecto a las metas, a las alternativas, a las habilidades, a los recursos y con respecto a la decisión.

El reconocimiento hace referencia a la voluntad de abrirse más, ser más empáticas y sensibles a la situación del otro. Baruch y Folger (1996) hipotetizan que "Aprovechando su experiencia en la propia mediación transformadora, las partes pueden traspasar a otras situaciones más capacidad y disposición a relacionarse con otros de modo menos defensivo, más respetuosamente y con más empatía; a mostrar una actitud menos severa frente a otros; a conceder a otros el beneficio de la duda; a hallar elementos de experiencia común y de preocupación común con otros; a mostrarse más tolerante frente a otros que tienen experiencias y preocupaciones diferentes. Como objetivo y como efecto de la mediación, el reconocimiento puede sobrepasar el caso inmediato para extenderse a otros aspectos de la vida".



Figura 6 Diagrama de la orientación transformadora

El acuerdo solo se lograra en la medida que los participantes encuentren una nueva mirada del otro y de sí mismos. En la mediación transformativa se alcanza el éxito cuando las partes como personas cambian para mejorar, gracias a lo que ha ocurrido en el proceso de mediación.

A diferencia del modelo de Harvard, en el transformativo los conflictos no son considerados como problemas, sino como oportunidades de crecimiento y "transformación moral".

Baruch y Folger (1996), a quienes se les atribuye el desarrollo de este marco teórico, buscan "cambiar a la gente, no solo las situaciones, esta es la fuerza de la visión transformadora del conflicto y de la mediación". Para lograr el objetivo se programan reuniones preferentemente conjuntas aunque el equipo mediador puede introducir alguna individual si así lo estimara. El equipo mediador trata de introducir una comunicación relacional de causalidad circular. En las entrevistas se procura que cada parte potencie su protagonismo y pueda reconocer su cuota de responsabilidad en el desenvolvimiento de la controversia y la que corresponde a su oponente.

Esta escuela tiene un fuerte predominio terapéutico y sus postulados son seguidos preferentemente por los mediadores con formación psicoanalítica. Con la utilización de este método se busca que la sociedad vaya cambiando, que se humanice, y que las personas entiendan el objetivo de la mediación es volver a unir las partes, conciliando sus diferencias para siempre.

¿DÓNDE SE UTILIZA? ÁMBITOS DE APLICACIÓN

MEDIACIÓN FAMILIAR

"La mediación familiar es una forma de poner fin al matrimonio sin convertir a los miembros de la pareja en adversarios. Este marco de trabajo ofrece la oportunidad de negociar su propio acuerdo de separación o divorcio, presuponiendo que la decisión de separarse o divorciarse ya ha sido tomada" (Haynes, J., 1995). Inicialmente la mediación familiar se concibe como una forma alternativa de disolución del vínculo de pareja. Cuando la pareja no tiene hijos e hijas, las claves se sitúan en frenar la escalada del conflicto y en los beneficios psicológicos para las partes, a saber, el control sobre el proceso propicia una mejor elaboración del duelo, menor sentimiento de fracaso, mejor autoestima, etc. Cuando la pareja tiene hijos e hijas se trabaja para fomentar la co-parentalidad además de los beneficios anteriormente citados.

En la actualidad con Mediación Familiar se hace referencia a la mediación entre hermanos/as, padres e hijos/as, familia extensa (abuelos, herencias, etc.). En definitiva cualquier conflicto que pueda surgir en el seno de la familia. Teniendo en cuenta que los vínculos emocionales y el sentimiento de pertenencia es una necesidad que los seres humanos tenemos, el buscar alternativas a los conflictos que, inexorablemente, surgen en la convivencia familiar, de forma que no rompa la relación, hacen de la mediación la herramienta más idónea. Sin embargo el mediador familiar debe tener claro cuáles son sus límites conocer bien cuáles son los mecanismos familiares, manejar el pensamiento sistémico y saber cuándo derivar a una terapia familiar.

Este campo de acción sigue creciendo, así en estos momentos también se está empleando para propiciar, en las mejores condiciones posibles, el reencuentro entre padres y madres biológicas con los hijos e hijas que cedieron en adopción. El ser humano necesita respuestas y entre estas respuestas está la búsqueda de los orígenes. Esto motiva que muchas personas adoptivas inicien la búsqueda de sus progenitores biológicos, pero cuando los encuentran, cómo se dirigen a ellos, de qué manera establecen esa primera cita, cómo se los toman los padres adoptivos, nuevamente la mediación (entendida en un sentido amplio) puede facilitar este proceso.

La mediación familiar seguirá creciendo y llegando a nuevos ámbitos en la medida en la que vayan surgiendo nuevas realidades y se detecten nuevos problemas en los que desde esta disciplina se pueda aportar.

MEDIACIÓN EDUCATIVA / ESCOLAR

La mediación en la escuela surgió en los Estados Unidos en la década de los 60. El objetivo era enseñar a niños y jóvenes habilidades para la resolución de conflictos de forma dialogada, para ello el profesorado comenzó a incorporar la resolución de conflictos en sus clases. Tal y como señala Uranga (1998) "La mayoría de estos esfuerzos eran aislados y no estaban incorporados al sistema educativo. En los años 80 comenzaron a coordinarse los esfuerzos y en el 81 se fundó "Educators for Social Responsibility" (Educadores para la Responsabilidad Social) formada por padres y educadores que buscaban vías para que la educación ayudara a prevenir la guerra Nuclear".

"La introducción de técnicas y habilidades para la transformación de conflictos en el marco escolar se enmarca dentro de una pedagogía comprometida con el fomento de rasgos de paz en la cultura. Propiciar en el marco escolar espacios, y estructuras que dejen lugar a procesos de mediación, de negociación y fomentar las actitudes que hacen del conflicto una oportunidad de desarrollo más que de violencia o destrucción representa una nueva visión de la educación". (Uranga, 1998)

Tipos de programas

1. Enseñanza en el aula: incorporar estos conceptos dentro del currículo docente.
2. Mediación por parte de adultos: Consiste en entrenar al profesorado, dirección, ayudantes y el resto del personal a mediar en los conflictos de los estudiantes.
3. Mediación entre iguales: "Estos programas son los más extendidos y los que mayor atención y publicidad han recibido. En este tipo de programas, se selecciona un grupo de sujetos entre el colectivo escolar, se les entrena en los conceptos básicos de la resolución de conflictos, se les enseña los procedimientos de mediación y se les asigna la tarea de resolver los conflictos que surgen en el centro". (Uranga, 1998)

MEDIACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

MEDIACIÓN EMPRESARIAL Y LABORAL

"En los ámbitos empresarial y laboral, la aplicación de técnicas alternativas puede ser el motor de transformaciones importantes en las relaciones que se establecen dentro de las empresas, ya sea entre los trabajadores, o entre estos y los directivos" (Martínez de Murguía, 1999). El empleo de estas técnicas está

muy relacionado con los procesos de calidad, de compromiso del trabajador/a como parte integrante de una comunidad empresarial, el mundo de las cooperativas ha realizado grandes aportaciones a esta nueva filosofía empresarial.

Aunque la mediación empresarial y la laboral tienen muchos nexos de unión cada una de ellas hace referencia a aspectos diferentes.

Mediación laboral o gerencial

La mediación gerencial tiene como función crear los mecanismos que permitan solventar los problemas interpersonales que surjan en el trabajo, entre compañeros, jefe-compañero.... La interdependencia de las partes facilita que se desarrolle este proceso.

El entrenamiento adecuado dentro de la empresa proporciona herramientas para identificar cuando los problemas en la empresa se originan por conflictos interpersonales, a colaborar para identificar las causas del conflicto, a adquirir los conocimientos necesarios para analizar la naturaleza de la disputa y por último a reconocer que los conflictos dentro de la empresa cuestan dinero, afectan la productividad del empleado, su desempeño y hasta su estabilidad laboral.

Mediación empresarial

La Mediación empresarial tiene un concepto más amplio, hace referencia a todas aquellas intervenciones en las que se quiere agilizar una situación de conflicto, con otras empresas, con los sindicatos, problemas interdepartamentales, etc.

Estos mediadores pueden ser internos, de la propia empresa, pero normalmente se recurre a asesores y expertas externas. Una de las críticas que se realiza a este tipo de mediación es que de alguna manera se desactiva la colectividad, pasa a un nivel de tú a tú, perdiendo impulso los movimientos sindicales. Parfraseando a Pelcener "La cultura de empresa es un juguete que ayuda al empresario a resolver su verdadero problema. ¿qué hacer para que trabajen más?"

Mediación Organizacional

Esta mediación podemos entenderla como un subtipo de la mediación empresarial, o incluso de la mediación laboral; pero tiene unas características específicas.

Las ONG's, Asociaciones y Fundaciones del tercer sector están sufriendo una gran evolución, se crean con una vocación de prestar un servicio a la sociedad, con un espíritu de ayuda a los demás o bien de cubrir unas necesidades que las instituciones no cubren. Tienen muchas ventajas, la flexibilidad, la ausencia de procedimientos burocráticos que le proporcionan rapidez etc., muchas de ellas nacen desde movimientos sociales con una gran dosis de voluntariado. Sin embargo los nuevos tiempos exigen nuevos perfiles, estas entidades se van profesionalizando, lo que genera grandes tensiones en el interior, se necesitan criterios de funcionamiento, surgen miedos a "funcionarizar" la asociación, a alejarla del fin inicial. Conviven dos realidades, la profesionalidad y los derechos de los y las trabajadoras y la misión social. En estos procesos la mediación puede ser de gran ayuda.

Asimismo en esta evolución de las entidades con carácter social surgen conflictos con las instituciones públicas que financian la acción. Los medios son insuficientes, las exigencias elevadas, las instituciones marcan perfiles, en ocasiones, alejados de la realidad del mundo asociativo, la inestabilidad de las subvenciones, los plazos etc.... Facilitar procesos de comunicación entre estas dos figuras puede desbloquear muchas situaciones que acaban afectando al equipo profesional y los y las usuarias de estos servicios.

MEDIACIÓN EN CONSUMO

Hablamos de Mediación en Consumo en casos de conflictos entre el consumidor final y la empresa vendedora o prestadora de servicios (el producto es defectuoso, el servicio se ha prestado de manera incorrecta etc.), se intenta un acercamiento de las posiciones de ambas partes con el fin de adopten una

solución satisfactoria. El modelo más difundido en este ámbito ha sido el Arbitraje, sin embargo cada vez más desde las Juntas Provinciales de Consumo se está introduciendo la mediación como herramienta.

La Recomendación de la Comisión de Consumo de la Unión Europea promueve el potenciar y crear servicios extrajudiciales que aborden este tipo de conflictos, tal y como aparece en el Libro Verde.

MEDIACIÓN Y PODERES PÚBLICOS

MEDIACIÓN PENAL, JUSTICIA RESTAURATIVA

La mediación penal hace referencia a la mediación que se produce entre la víctima y el ofensor de un delito. Se enmarca dentro de un modelo de justicia denominado Justicia Restaurativa[9].

"La mediación se presenta como una herramienta válida para conseguir una reparación adecuada a las necesidades reales de la víctima, mientras que permite al infractor que repara, disfrutar de determinados beneficios jurídicos que facilitan su efectiva inserción, a la vez que favorece la paz social en el marco de comunidad. De esta manera se pueden conjugar los intereses de la justicia, de las partes y de la sociedad". (Generalitat de Catalunya. 2003)

En la mediación penal se destaca el papel central de la víctima. En contraposición con el modelo anterior, la víctima tiene un papel protagonista, se recoge su opinión, sus necesidades, forma parte activa de un proceso del que anteriormente quedaba anulada.

El Consejo de Europa por medio de diversas recomendaciones ha instado a los estados miembros a promover la mediación en el ámbito penal como vía alternativa para la gestión y resolución de conflictos que tengan implicaciones penales. En la actualidad este tipo de programas se encuentra extendido en lugares como Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda, Bélgica, Francia, Alemania y un largo etcétera.

Trabajo en prisiones

En este caso no estaríamos hablando de una mediación penal en el sentido estricto de la palabra, pero si se encuentra muy impregnado de la filosofía de la Justicia Restaurativa y dada la novedad del tema y los buenos resultados de este tipo de experiencias, queremos dedicarle un breve espacio.

En este contexto "casi por definición, están presentes los conflictos. Bien porque se presume que los internos han tenido una serie de comportamientos delictivos que de una u otra manera han supuesto un conflicto con otra persona (peleas, reyertas, robos...) o con la sociedad, o bien, porque el carácter cerrado de la prisión y la convivencia diaria con otros internos hacen surgir de manera casi inevitable una serie de choques de mayor o menor intensidad". (Muñoz-Hernán, 2003)

Un acompañamiento, una formación y la creación de estructuras que permitan y potencien el tratamiento de conflictos, bien mediante la facilitación, bien mediante la mediación apoya por un lado a los internos en su posterior incorporación social, como un elemento adaptativo al medio y la realidad social a la que se suman; y por otro lado para que disminuya la conflictividad interna, mejorando el clima de convivencia y eliminando barreras que retarden su salida a la sociedad. Asimismo se pretende dotar de herramientas a los trabajadores de este medio, herramientas que puedan utilizar en su cotidianeidad (con los internos y con los compañeros) con el objetivo de mejorar el clima laboral y de amortiguar la situación de frustración. (Muñoz-Hernán, 2003).

MEDIACIÓN EN SANIDAD

Six (1997) nos lanza la pregunta "¿tiene la mediación un lugar en un hospital, una clínica, en los cuidados a domicilio y, de una manera general, en el campo de la salud?". Hay autores y lugares (Francia, Estados Unidos...) que afirman que esto es posible, sin embargo en nuestro medio está todavía muy lejos de su desarrollo e implementación. Preguntas cómo quién lo haría con qué parámetros se reequilibraría el poder,

muy diferente entre colectivo sanitario y los usuarios de estos servicios no encuentran respuestas satisfactorias para todos los implicados.

No obstante es un campo sobre el que merece la pena reflexionar y tal vez extremar al máximo la creatividad, dado el sufrimiento que contiene.

MEDIO AMBIENTE

Como señalan los colectivos ecologistas y los grupos que apuestan por un desarrollo sostenible, los conflictos donde el medioambiente y el desarrollo socioeconómico están en juego, se caracterizan por la confluencia de una multiplicidad de intereses y valores, diferentes y hasta opuestos. Estas características generan situaciones que se prolongan en el tiempo y que difícilmente pueden ser resueltas en forma satisfactoria y sostenida por el tipo de respuesta convencional que ofrecen los sistemas jurídicos, la clave está en buscar alternativas que puedan ser satisfactorias para todas las partes, la mediación puede ser una de ellas.

¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES PARA LA NEGOCIACIÓN Y LA MEDIACIÓN?

(Moore, 1989)

1. Partes identificables que estén **dispuestas a participar**: Si una parte decisiva está ausente o no está dispuesta a comprometerse en la negociación, disminuye la posibilidad de un acuerdo. En los conflictos internacionales o en los comunitarios puede suceder que algunos de los actores estén en la sombra, no se hayan identificado, y esto dificulte o condene el proceso de abordaje del conflicto.
2. **Interdependencia**: Para que tengan lugar negociaciones productivas, los y las participantes deben depender mutuamente para la satisfacción de sus necesidades o intereses. Si una parte puede satisfacer sus necesidades sin la cooperación de la otra, apenas habrá motivación para buscar un acuerdo dialogado.
3. **Disposición para negociar**: Para que comience el diálogo la gente tiene que estar dispuesta a negociar. Cuando los participantes no están psicológicamente preparados para hablar con las otras partes, cuando no se cuenta con la información adecuada, o cuando no ha sido preparada una estrategia negociadora, la gente puede sentirse reticente a comenzar el proceso.
4. **Medios de influencia** o de presión: Para que las personas lleguen a un acuerdo sobre problemas en los que discrepan, deben poseer algunos medios de influir en las actitudes y/o en la conducta de las otras partes. Preguntas que provoquen la reflexión, el aportar las informaciones influyentes de una parte, el ejercicio de la autoridad legítima o el otorgar recompensas son todos medios de ejercer influencia en los procesos.
5. **Acuerdo en algunos puntos e intereses**: Generalmente, los participantes compartirán algunos puntos e intereses, y no otros. El número e importancia de los puntos e intereses comunes pesan favoreciendo tanto el inicio de las negociaciones, como el que lleguen a un acuerdo. Las partes tienen que tener suficientes puntos e intereses en común para comprometerse en un proceso conjunto de toma de decisiones.
6. **Voluntad de acuerdo**: Si la continuación de un conflicto es más importante que el acuerdo, las negociaciones están condenadas al fracaso. Muchas veces las partes quieren seguir manteniendo conflictos para conservar una relación (una relación negativa puede resultar mejor que no tener ninguna), para movilizar la opinión o el apoyo públicos en su favor, o porque la relación conflictiva da sentido a su vida. Estos factores promueven una continua división y operan contra un acuerdo. Para conseguir un acuerdo, las consecuencias negativas de no conseguirlo deben ser más significativas e importantes que las de conseguirlo.

7. **Resultado imprevisible:** Las personas negocian porque necesitan algo de otras personas. También negocian porque el resultado de no negociar es imprevisible. Por ejemplo; si, yendo a los tribunales, una persona tiene el 50% de probabilidades de ganar, puede decidirse a negociar antes de arriesgarse a perder como resultado del fallo judicial. Una negociación es más previsible que los tribunales ya que si tiene éxito, se ganará al menos algo. Para que las partes inicien negociaciones, las posibilidades de una victoria decisiva y unilateral deben ser imprevisibles.

8. **Sentimiento de urgencia y de premura de tiempo:** La urgencia puede ser o bien impuesta por imperativos temporales externos o internos, o bien por consecuencias potenciales negativas o positivas del resultado del proceso. Los participantes deben tener conjuntamente una sensación de urgencia y ser conscientes de que, si no se logra una decisión a tiempo, pueden sufrir una acción adversa o la pérdida de beneficios.

9. **Ausencia de obstáculos psicológicos** importantes para un acuerdo: Fuertes sentimientos expresados o silenciados hacia la otra parte pueden afectar gravemente la disposición psicológica de una persona para negociar.

10. Los **temas tienen que ser negociables:** Las partes deben estar persuadidas de que hay opciones de acuerdo aceptables que hacen posible la participación en el proceso. Si da la impresión de que de las negociaciones sólo puede salir un acuerdo entre ganador y perdedor y que las necesidades de una parte no quedarán recogidas pese a su participación, habrá resistencia a iniciar el diálogo.

11. Las personas han de tener **autoridad para decidir:** Para que un resultado sea positivo, los participantes deben tener autoridad para tomar las decisiones. Si no tienen un derecho legitimado y reconocido de decidir, o si no se ha establecido un proceso claro de ratificación, el proceso se limitará a un intercambio de información entre las partes.

12. **Voluntad de compromiso:** En ocasiones, puede alcanzarse un acuerdo que satisfaga todas las necesidades de todos los participantes, sin exigir un sacrificio a ninguna de las partes. Sin embargo, para alcanzar una conclusión satisfactoria, en otras disputas, puede requerirse el compromiso o la disposición de las partes en sentido de aceptar que se satisfaga menos del 100% de sus necesidades o intereses.

13. **El acuerdo debe ser razonable y realizable:** Algunos acuerdos pueden ser sustancialmente aceptables pero imposibles de ejecutar. Para que el convenio final sea aceptable y duradero, los participantes deben ser capaces de establecer un plan realista y factible para llevar a cabo su acuerdo.

14. **Factores externos favorables al acuerdo:** A menudo, los factores externos a las negociaciones impiden o favorecen los acuerdos. Las actitudes de asociados o amigos, el clima político de la opinión pública o las condiciones económicas, pueden favorecer el acuerdo o crear una constante turbulencia. Algunas condiciones externas pueden ser modificadas por los negociadores, pero todas no. En la medida de lo posible se deberían crear las condiciones externas favorables a un acuerdo.

15. **Recursos para negociar:** Los participantes deben poseer las habilidades interpersonales necesarias para negociar y, cuando haga falta, el dinero y el tiempo para comprometerse de lleno en los procesos de diálogo.

BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA

- Baruch Bush, R.A.; Folger, J. P. (1996): La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros. Barcelona: Granica.
- Diez, F y Tapia, G. (1999). Herramientas para trabajar en mediación. Buenos Aires: Paidós Mediación 9.
- Fisher, R. y Ury, W. (1983). Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In, Penguin Books.
- Folger, J. y Taylor A. (1992). Mediación: resolución de conflictos sin litigio. México: Noriega .

- Generalitat de Catalunya (2003). La Mediación Penal. Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especializada. Invesbreu 25: mayo
- Gómez-Pomar, J. (1991). Teoría y técnicas de negociación. Barcelona: Ariel.
- Grover, K.; Grosch, J. y Olczak, P. (1996). La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores. Buenos Aires: Paidós Mediación 1
- Gutierrez, J (1999). Las tres cajas: poder, ley y consenso. Documento no publicado.
- Haynes, J. M. (1995). Fundamentos de la mediación familiar. Cómo afrontar la separación de pareja de forma pacífica... para seguir disfrutando de la vida. Manual práctico para mediadores. Madrid: Gaia.
- Lederach, J.P. (1996). Mediación. Documento nº 8. Gernika - Lumo: Gernika Gogoratz.
- Martínez de Murguía, B. (1999). Mediación y Resolución de conflictos. Una guía introductoria. México: Paidós.
- Moore, C. (1989). Negociación y Mediación. Documento nº 5. Gernika - Lumo: Gernika Gogoratz.
- Munduate, L. Y Martínez-Riquelme, J. (1994). Conflicto y Negociación. Madrid: Eudema Psicología. Recursos Humanos.
- Muñoz-Hernán, Y. (2003). Trabajo en prisión. Una experiencia en tratamiento de conflictos. B. Rincón y cols (Ed.). Experiencias. (En prensa)
- Reina, F.; Valero, L. Y Altaba, E. (2001). Algunas consideraciones sobre la mediación y sus campos. Documento no publicado
- Schoonmaker, A. (1989). ¡Negocie y Gane!. Bogotá: Editorial Norma.
- Six, J.F. (1997). Dinámica de la mediación. Buenos Aires: Paidós Mediación 5.
- Suares, M (1996). Mediación. Conducción de disputa, comunicación y técnicas. Buenos Aires: Paidós Mediación 4.
- Uranga, M. (1998): "Mediación, negociación y habilidades para el conflicto en el marco escolar". Casamayor, G. (Coord.): Cómo dar respuesta a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria. Barcelona: Grao.
- Williams, G.R. (1983). Legal Negotiation and Settlement. St. Paul, Minn., West.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Burley-Allen, Madelyn: La escucha eficaz en el desarrollo personal y profesional. Bilbao: Ed. Deusto. 172p. ISBN: 84-234-0908-2
- Cadavid Pérez, Fernando (Coord.): Pedagogía de la Tolerancia. Manual del Facilitador Medellín. 1996. 130p.
- De Bono, Edward: Seis pares de zapatos para la acción. Una solución para cada problema y un enfoque para cada solución. Barcelona: Paidós. 1992. 179p. ISBN: 84-7509-817-7
- De Bono, Edward: Seis sombreros para pensar. Barcelona: Granica. 1986. 222p. ISBN: 950-641-061-5
- Dirección General de Prevención y Conciliación, Ministerio de Justicia y del Derecho, República de Colombia: Mecanismos alternativos de solución de conflictos. Mediación, conciliación, arbitraje, amigable composición. Santafé de Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia. 1998. 103p.
- Fisher, Roger; Kopleman, E.; Kupfer Schneider. A. Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos. Barcelona: Granica, S.A. 1996. 205p. ISBN: 84-7577-402-4
- Floyer Acland, Andrew: Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. Barcelona: Paidós. 1997. 344p. ISBN:84-7509-845-2

- Folger, Joseph P.; Jones, Tricia S. (Comp.): Nuevas direcciones en mediación. Investigación y perspectivas comunicacionales. Buenos Aires: Paidós. 1997. 356p. ISBN: 0-8039-5551-0
- Gottheil, Julio; Achiffirin, Adriana: Mediación: Una transformación en la cultura. Barcelona: Paidós. 1996. 256p. ISBN: 950-12-8703-3
- Grover Duffy, Karen; Grosch, James W.; Olczak, Paul V.: La mediación y sus contextos de aplicación. Una introducción para profesionales e investigadores. Barcelona: Paidós. 1996. 413p. ISBN: 84-493-0220-X
- Kolb, Deborah M. y asociados.: Cuando hablar da resultado. Perfiles de mediadores. Barcelona: Paidós. 1996. 408p. ISBN: 950-12-8706-8
- Lederach, John Paul; Chupp, Marcos: ¿Conflicto y violencia? ¡Busquemos alternativas creativas!. Guía para facilitadores. Guatemala: Ediciones Semilla. 1995. 239p.
- Lederach, John Paul: Enredos, pleitos y problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos. Guatemala: Ediciones Clara-Semilla, Comité Central Menonita. 1992. 98p.
- Lederach, John Paul: La Regulación del Conflicto Social: un enfoque práctico. Akron, PA: Mennonite Central Committee. 1986. 179p.
- Marlow, Lenard: Mediación Familiar. Una práctica en busca de una teoría. Una nueva visión del Derecho. Barcelona: Ediciones Granica S.A. 1999. 430p. ISBN: 84-7577-769-4
- Moore, Christopher W.: El proceso de mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos. Barcelona: Ediciones Granica S.A. 1995. 511p. ISBN: 84-7577-401-6
- Rosenberg, Marshall B.: Comunicación no violenta. Barcelona: Urano. 2000. 222p. ISBN: 84-7953-366-8
- Salomé, Jacques; Galland, Sylvie: Si me escuchará me entendería. Santander: Sal Terrae. 1996. 309p. ISBN: 84-293-1189-0
- Singer, Linda R.: Resolución de conflictos: Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal. Barcelona: Paidós. 1996. 269p. ISBN: 84-493-0221-8
- Slaikeu, Carl A.: Para que la sangre no llegue al río. Barcelona: Granica. 1996. 448p. ISBN: 950-641-234-0
- Strayhorn, N.: Cómo dialogar de forma constructiva. Bilbao: Ediciones Deusto. 1991. 154p. ISBN: 84-234-0623-7
- Touzard, Hubert: La mediación y la solución de los conflictos: Estudio psicosociológico. Barcelona.: Ed. Herder. 1981. 365p. ISBN: 84-254-1110-6
- Ury, William: ¡Supere el no!. Como negociar con personas que aportan posiciones obstinadas. Bogotá: Norma. 1993. 172p. ISBN: 958-04-2120-X
- Vinyamata Camp, Eduard: Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación. Barcelona: Ariel Practicum. 1999. 158p. ISBN: 84-344-2840-7

- Walton, Richard E: Conciliación de conflictos: Diálogo interpersonal y consultoría de mediadores. México: Addison-wesley Iberoamericano. 1988 173p.
ISBN: 0-201-64418-5
- Weiner, Elliot: Como afrontar los problemas a tiempo... y no hacer como el avestruz. Bilbao: Deusto. 188p.
ISBN: 84-234-0684-9

[1] Artículo publicado en- Cursos a Distancia: Curso de resolución de conflictos en el ámbito internacional y comunitario. Asturias: Instituto de estudios para la paz y la cooperación. 2004.

[2] Coordinadora del Área de Desarrollo Comunitario de Gernika GoGoratz.

[3] *Hay un gran debate en torno a la cuestión de la neutralidad, y si es posible ser neutral o si es pertinente serlo en casos de desigualdad de habilidades y/o poder. Hablamos de neutralidad para referirnos a no tomar partido por ninguna de las partes (no aliarse ni coaligarse) y proporcionar las mismas oportunidades en función de las características individuales, ej. Una persona tímida y otra muy expresiva, ayudar a participar con mayor insistencia a la que tiene más dificultades.*

[4] *La tradición anglosajona propone comenzar por los temas más sencillos para ir creando confianza e interés en el proceso. Frente a la tradición latina que postula comenzar a tratar los puntos centrales, porque desactivados estos, los "temas secundarios" se solventarán por sí mismos, además, argumentan que si se produce un atasco en los temas sencillos la confianza en el proceso desaparecerá.*

A través de todo el proceso se está creando una relación positiva porque se está cooperando. Aquí exploramos a qué está dispuesto cada uno y qué le pide a la otra parte. Hay que ver qué cosas pueden resolverse de inmediato y cuáles necesitan de un plazo y separarlas en el tratamiento.

[5] *La puntuación de la secuencia de los hechos hace referencia a que la comunicación y la conducta son una serie ininterrumpida de hechos, cada uno de los participantes establecen o puntúan las secuencias en un punto determinado. Este concepto se encuentra inexorablemente unido al de circularidad.*

[6] *Estos conceptos se han desarrollado en el apartado de negociación.*

[7] *La circularidad se caracteriza por la posibilidad que tienen las causas y los efectos de volver a su punto de partida inicial. Frente a esto una relación causal se denomina lineal cuando no intervienen procesos de retroalimentación, en otras palabras, cuando la secuencia de causa efecto, no regresa a su punto de partida inicial.*

[8] *La cuestión de los honorarios dependerá de dónde esté encuadrado el servicio de mediación, si es público o privado...*

[9] *Justicia Restaurativa y Mediación Penal lo tomaremos como sinónimos, en Europa está más extendido el término de Justicia Restaurativa frente al de Justicia Retributiva (la Justicia Penal Tradicional), que abarca muchos más conceptos y matices. Sin embargo en América Latina y en el Estado Español se encuentra más difundido el concepto de mediación penal, circunscrito al sistema de justicia.*