

MEMENTO

EXPERTO
FRANCIS LEFEBVRE

Mediación

Actualizado a 16 de octubre de 2017



Es una obra colectiva realizada por iniciativa y bajo
la coordinación de la Redacción de
Francis Lefebvre

Coordinador:

JESÚS LORENZO AGUILAR

Director de la Escuela de Mediación de la Asociación Española de Mediación

Autores:

JESÚS LORENZO AGUILAR

Mediador, abogado y *compliance officer*

Director de la Escuela de Mediación de la Asociación Española de Mediación

MARÍA DEL MAR GONZÁLEZ MORALES

Mediadora y trabajadora social

Coordinadora de prácticas de la Escuela de Mediación de la Asociación Española de Mediación

FRANCISCA SÁNCHEZ MIRANDA

Mediadora y profesora

Jefa de estudios de la Escuela de Mediación de la Asociación Española de Mediación

ANDRÉS LLEDÓ MULA

Mediador y policía

Profesor del Curso de Mediación Policial de la Asociación Española de Mediación

JACINTO GONZÁLEZ ROMERO

Mediador, árbitro y abogado

Profesor de la Escuela de Mediación de la Asociación Española de Mediación

JESÚS MOYA MANGANA

Mediador, árbitro y abogado

Profesor de la Escuela de Mediación de la Asociación Española de Mediación

© Francis Lefebvre

Lefebvre-El Derecho, S. A.

Monasterios de Suso y Yuso, 34. 28049 Madrid. Teléfono: (91) 210 80 00. Fax: (91) 210 80 01

www.efl.es

Precio: 47,84 € (IVA incluido)

ISBN: 978-84-17162-25-2

Depósito legal: M-29989-2017

Impreso en España

por Printing'94

Paseo de la Habana, 9-11. 28036 Madrid

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Plan general

	<u>nº marginal</u>
Capítulo 1. Aspectos generales	50
Capítulo 2. Mediación civil y mercantil	1100
Capítulo 3. Mediación familiar	1400
Capítulo 4. Mediación concursal	1850
Capítulo 5. Mediación hipotecaria	2050
Capítulo 6. Mediación organizacional	2250
Capítulo 7. Mediación laboral	2600
Capítulo 8. Mediación administrativa	3050
Capítulo 9. Mediación sanitaria	3250
Capítulo 10. Mediación comunitaria e intercultural	3450
Capítulo 11. Mediación escolar	3750
Capítulo 12. Mediación penal y penitenciaria	4400
Capítulo 13. Mediación en materia de violencia de género	4850
Capítulo 14. Mediación en materia de tráfico	5200
Capítulo 15. Mediación en materia de consumo	5450
Capítulo 16. Mediación policial	5650
Capítulo 17. Mediación en emergencias y catástrofes	6000
Capítulo 18. Mediación política	6150
Capítulo 19. Mediación intrajudicial	6400
Anexos	7000

Tabla Alfabética

Abreviaturas

AN	Audiencia Nacional
AP	Audiencia Provincial
BOE	Boletín Oficial del Estado
CC	Código Civil
CCom	Código de Comercio
Circ	Circular
Const	Constitución española
CP	Código Penal (LO 13/1995)
D	Decreto
DF	Decreto Foral
DGRN	Dirección General de los Registros y del Notariado
Dict	Dictamen
Dir	Directiva
disp.adic.	disposición adicional
disp.derog.	disposición derogatoria
disp.trans.	disposición transitoria
DLeg	Decreto legislativo
EDJ	El Derecho Jurisprudencia
Instr	Instrucción
L	Ley
LEC	Ley de enjuiciamiento civil (L 1/2000)
LECr	Ley de enjuiciamiento criminal (RD 14-9-1882)
LH	Ley hipotecaria (L 8-2-1946)
LJCA	Ley reguladora de la jurisdicción contencioso-administrativa (L 29/1998)
LO	Ley orgánica
LRJS	Ley reguladora de la jurisdicción social (L 36/2011)
OM	Orden ministerial
RD	Real decreto
RDL	Real decreto ley
RDLeg	Real decreto legislativo
Rec	Recurso
Resol	Resolución
TCo	Tribunal Constitucional
TS	Tribunal Supremo
TSJ	Tribunal Superior de Justicia

CAPÍTULO 1

Aspectos generales

Sección 1. Conflictología	85
Sección 2. Comunicación	260
Sección 3. Negociación	510
Sección 4. Asertividad y resiliencia	610
Sección 5. Estatuto del mediador	875
Sección 6. Técnicas de mediación	930
Sección 7. Proceso de mediación	970
Sección 8. Acuerdo de mediación	975
Sección 9. Registro de mediadores e instituciones de mediación	980

50

La mediación, entendida como la participación de una tercera persona neutral en una disputa o negociación entre dos partes, es muy antigua, pero su desarrollo como práctica nace, aproximadamente, en los años 30 en **Estados Unidos**, como una nueva institución dirigida a la resolución alternativa de conflictos, sobre todo laborales. Los buenos resultados obtenidos hicieron que creciera rápidamente y que se incorporara al sistema legal en algunos estados.

52

A **Europa** llega más tarde. La Unión Europea desarrolló una serie de resoluciones, recomendaciones, libros y proyectos de derechos, que dieron lugar a estudios y a su difusión.

La **expansión** de la mediación en los distintos países donde se ha ido implantando ha tenido mucho que ver con las ventajas que puede representar la utilización de un sistema diferente al judicial para resolver conflictos.

Ventajas Se han señalado las ventajas siguientes del sistema de mediación (Marines Soares):

54

- **Descarga a los tribunales**, ya que muchos casos se solucionarían sin pasar por ellos.
- **Ahorra tiempo**, sobre todo, por la saturación de los juzgados en asuntos civiles.
- Aumenta la **creatividad**: La mediación es más flexible, permite que las partes opinen con respecto a su situación y los acuerdos no están sujetos a nada, por lo que puede adaptarse más a las necesidades de las personas.
- Aumenta el **protagonismo de las partes**, con lo cual, aumenta la responsabilidad de estas.
- Los **acuerdos** son más duraderos. La responsabilidad que proporciona ser coautor de estos acuerdos facilita que las partes se esfuercen para mantenerlos en el tiempo.
- Se produce un «**deuteroaprendizaje**». Al solucionar un conflicto, la persona puede adquirir capacidad para solucionar otros futuros conflictos en el mismo área o en áreas diferentes.

Precisiones El público en general parece preferir la mediación por ser una instancia:

- Pacífica.
- Privada – confidencial.
- Abre al diálogo.
- Las partes tienen y deciden el poder de tomar las decisiones.
- Las partes deciden si les conviene acordar o no, en qué momento, y bajo qué condiciones hacerlo.
- Se busca llegar a un acuerdo en el cual no haya un perdedor ni un ganador.
- Favorece la asunción de responsabilidades.
- Aclara la comunicación y busca mejorar las relaciones.
- Favorece la capitalización de experiencias de resolución pacífica.

- 56 Desventajas** Como desventajas del sistema de mediación cabe señalar (Marines Suares):
- La mayoría de las veces los conflictos resueltos en mediación **no pasan a los tribunales**, lo que conlleva que la justicia no se vea retroalimentada por la cotidianeidad, perdiendo un filón importante para la jurisprudencia.
 - Pueden ir a mediación casos de **derechos civiles** que deberían ser inalienables.
 - En algunos casos, puede confundirse con **terapia familiar**.
 - Se cuestiona la **neutralidad** del mediador en la práctica (Poyatos García).
- 58 Definición legal** Legalmente, se define la mediación como el medio de solución de controversias, cualquiera que sea su denominación, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador (L 5/2012 art.1).
- Por tanto, la mediación es la **intervención de un tercero para ayudar** a que dos o más partes puedan mejorar su relación y gestionar mejor sus conflictos.
- Algunos autores la amplían y la definen como una de las formas alternativas de resolución de conflictos, por la cual, un **tercero neutral**, que no tiene poder sobre las partes –el mediador–, asiste a estas, para que, en forma cooperativa, encuentren el punto de armonía, facilitando la comunicación, identificando los puntos de controversia, haciendo aflorar los intereses y necesidades y orientándolos hacia la búsqueda de acuerdos mutuamente satisfactorios.
- También se ha definido la mediación como un procedimiento no contencioso de resolución de conflictos, en el que las partes participan voluntariamente con el deseo de **evitar un procedimiento judicial contradictorio** (Miquel Martí).
- [Precisiones]** Se ha llegado a definir más que como una técnica eficaz de resolución de conflictos, como un proceso realmente **educativo** para todos sus participantes, permitiendo la creación de nuevas solidaridades entre los diferentes miembros de la comunidad (Bonafé-Schmitt).
- Se trata, por tanto, de ir más allá de la perspectiva de la resolución de conflictos –abundantemente desarrollada– y repensar nuevos códigos de comunicación y participación. Sin duda, la mediación posee un gran potencial educativo, «quienes pasan por el proceso no solo tienen la oportunidad de resolver sus disputas, sino también aprenden a ponderar mejor sus propias necesidades y las de los demás, mejoran su comunicación con los otros e incorporan reglas básicas de convivencia social» (Shvarstein).
- 59** En las diversas definiciones de mediación **se repiten** continuamente:
- Intervención de una tercera persona.
 - Voluntariedad.
 - Imparcialidad y neutralidad del mediador.
 - Confidencialidad.
 - Flexibilidad.
- Que son principios esenciales de la mediación.
- 61 Principios esenciales** La mediación se rige por unos principios que marcan su actuación (L 5/2012 art.6 a 10).
- 62 Voluntariedad** La mediación es voluntaria. Nadie está obligado a mantenerse en el procedimiento de mediación ni a concluir un acuerdo.
- La voluntariedad está muy discutida en determinados ámbitos, ya que puede quedar en entredicho desde el momento en que responde a una **petición judicial** –separación y divorcio (nº 1400 s.)–, o puede ser vivida como la única **alternativa a una posible sanción** –justicia penal (nº 4400 s.)–.
- 63 Imparcialidad** Significa no tomar partido por uno u otro, mantener una **distancia emocional** con las partes para evitar alianzas y/o coaliciones.
- Significa también, observar las desigualdades que puedan aparecer en una relación asimétrica, para llegar a **equilibrar** a las dos partes.
- 64 Neutralidad** La neutralidad tiene que ver con los propios **sentimientos y emociones del mediador**. La neutralidad es muy discutible, ya que no existe la neutralidad abso-

luta. Se ha asociado la neutralidad con la habilidad de evitar que nuestros sentimientos nos puedan influenciar en el proceso (Sara Cobb).

El cumplimiento de este principio requiere un gran esfuerzo por parte del mediador, porque en determinados contextos, los conflictos que presentan las partes, pueden conectar con algunos aspectos internos del mediador –ideología, principios, conciencia...–, actuando como una **interferencia** importante. Si esto ocurre, el mediador debe abstenerse de intervenir en el procedimiento de mediación.

Confidencialidad Se trata de un principio que obliga a que las actuaciones, documentos, o contenidos de las entrevistas se sometan al secreto, que es tanto aplicable a las partes, como a las instituciones y al mediador.

Se basa en la **seguridad jurídica** para que lo tratado no tenga una publicidad no deseada o afecte al fondo y la forma del asunto. Es un principio ético que se regula deontológicamente en varias profesiones.

La confidencialidad se extiende a la **no obligación de declarar** o portar documentación en un procedimiento judicial o en un arbitraje.

La Ley prevé dos **excepciones**:

- Cuando las partes dispensen de esta obligación de manera expresa y por escrito.
- Cuando un juez de lo penal lo solicite mediante resolución judicial motivada.

65

Modelos de mediación Los modelos a la hora de trabajar en mediación son muy variados. No obstante, están muy extendidos tres modelos específicos:

- modelo tradicional lineal (Harvard);
- modelo transformativo (Bush y Folger); y
- modelo circular-narrativo (Sara Cobb).

67

Modelo tradicional-lineal (Harvard) En este modelo, la comunicación se entiende en sentido lineal: uno se comunica y el otro escucha. La **función del mediador** es la de facilitar la comunicación para lograr el diálogo. No se tiene en cuenta el contexto ni el pasado del conflicto, y no se prioriza el factor relacional. Se hace necesario eliminar la noción de «culpa» que pudiera tener una de las partes para encarar los acuerdos de futuro.

68

Su **método** se basa en la **aireación del conflicto** por las partes al comienzo de la sesión. La neutralidad del mediador se logra a través de la imparcialidad y la equidistancia –no se alía con ninguna parte–. El mediador restablece el orden dentro del caos que tienen las partes. Se hace necesario retroceder en el tiempo y esclarecer las causas del conflicto.

Su **objetivo** es lograr el acuerdo, disminuyendo diferencias y aumentando semejanzas, intereses, valores. Una de las grandes **críticas** de este modelo es que los acuerdos a los que llegan las partes no producen **ningún cambio en la relación**, las partes se comprometen a dejar de hacer algo que hacían. Por tanto, se mantiene la pauta relacional sin producirse cambios en la relación.

Modelo transformativo (Bush y Folger) Este modelo se centra en lo relacional. Incorpora la **causalidad circular**.

69

Su **método** consiste en trabajar para lograr fundamentalmente el empoderamiento (potenciador del protagonismo). Se buscan los recursos personales para que las partes en conflicto puedan responsabilizarse de sus acciones. También entiende este modelo que es necesario que se reconozca el **protagonismo** del otro en el conflicto y, para ello, se utilizan las preguntas circulares como técnica.

Su **objetivo** es modificar la relación entre las partes. No importa si llegan a un acuerdo. Se centra más en la **transformación de las relaciones** que en la resolución del conflicto.

Modelo circular-narrativo (Sara Cobb) Se fundamenta en la comunicación, tanto analógica como la digital. También sigue los preceptos de la **causalidad circular**. Comparte aspectos de la teoría sistémica, de la terapia familiar, cibernética, construcción social y de la comunicación de Watzlawich.

70

Su **método** consiste en aumentar las diferencias, al permitir que no se manifiesten hasta un cierto punto. Considera que la gente llega a la mediación con una situación de «orden», con unas posiciones muy rígidas, y la función del mediador es **introducir caos para flexibilizar posiciones**. Se legitima a las personas al construir un lugar para cada una de ellas dentro del contexto.

Cada parte vive con su historia y el mediador debe construir una historia alternativa que permita ver el problema desde otro ángulo.

El **objetivo** más importante de este modelo es **cambiar la historia** y conseguir un acuerdo en la medida de lo posible, pero no como meta fundamental.

72 Objetivos de la mediación Algunos autores refieren que lo que no se ha conseguido crear en los primeros quince minutos del proceso, va a ser más difícil o incluso imposible crearlo después (Poyatos García).

73 Generación de confianza Lo primero que un mediador tiene que propiciar es la confianza, entendida en cuatro vertientes (Díez y Tapia):

- **Confiar en el mediador:** Este debe sentirse habilitado, cómodo en su rol y transmitir su propia confianza en el proceso de mediación como instrumento útil. El mediador ha de conectar con las partes y estas deben sentirse escuchadas y comprendidas.

- **Confiar en el proceso de mediación:** Es muy importante ir mostrando logros. El mediador ha de realizar esa función positiva de reconocer los pequeños avances. También debe recordar continuamente las características del proceso y las pautas mínimas que se han de respetar sin excepciones.

- **Confiar en uno mismo:** Las personas deben sentirse capaces de tomar sus propias decisiones. El mediador recogerá las manifestaciones de las partes para utilizarlas en el momento adecuado, equilibrando el poder si es necesario.

- **Confiar en la otra parte:** Al menos para llegar a acuerdos sólidos.

Precisiones El **modelo transformativo** considera que, si no se ha conseguido esta confianza, no habrá acuerdos duraderos.

74 Legitimación Esta es muy importante cuando hablamos de mediación, ya que sentirse legitimado es lo que permite dar sentido al proceso de mediación y avanzar en él.

El **mediador** tiene que sentirse legitimado por las partes para poder responsabilizarse del proceso de mediación y, las **partes** tienen que legitimarse la una a la otra para acceder a la participación y poder avanzar de una forma constructiva.

La legitimación ayuda a las partes a cambiar su posición dentro de la historia que presentan.

75 Reencuadre El reencuadre es mirar desde un nuevo marco. Es, metafóricamente hablando, mirar desde otros cristales de las gafas.

En mediación es muy importante el reencuadre, ya que ambas partes pueden interponer el **mismo problema** de forma totalmente distinta, dependiendo de sus valores, educación, edad, situación social, etc. Creemos que si no se piensa como nosotros pensamos, los demás están equivocados.

En la mediación es necesario no solo dar a la situación un **sentido nuevo y diferente**, sino también, adecuado a sus necesidades, valores y creencias.

Los reencuadres intentan mostrar las situaciones que los actores traen a mediación, mediante algunos formularios verbales como son la **reformulación** y el uso de la **connotación positiva** y **escucha activa** desde una perspectiva diferente.

SECCIÓN 1

Conflictología

A.	Consideraciones previas: cultura de paz	90	85
B.	Aspectos generales del conflicto	105	
	1. Definición	108	
	2. Estructura	112	
	3. Componentes	120	
	4. Clases	127	
	5. Funciones	150	
	6. Ciclo del conflicto	157	
	7. Estilos de gestión del conflicto	177	
	8. Técnicas de gestión y habilidades para la resolución del conflicto	198	
C.	Mediación como instrumento de resolución de conflictos	225	
D.	Conflictos sociales y evolución de la demanda social	240	

A. Consideraciones previas: cultura de paz

Aunque sus principios fundamentales son claros, la cultura de paz es un **concepto complejo** que está desarrollándose y creciendo en nuestros días, como resultado de la práctica. **90**

La cultura de la paz es un movimiento impulsado por las Naciones Unidas a nivel mundial, con el fin de garantizar una **convivencia pacífica**, fomentar el uso del diálogo para resolver los conflictos y educar en el respeto a las diferencias culturales o sociales. Promueve una **idea de valores, actitudes, tradiciones**, comportamientos y estilos de vida en todos los individuos. Concede especial importancia al fomento de estos principios en determinados ámbitos, especialmente significativos para el bienestar de cualquier sociedad: educación, cultura, política o sanidad, entre otros.

Irenología La irenología es la **ciencia** que estudia la paz y se centra, principalmente, en encontrar herramientas analíticas y científicas que permitan mantener y/o alcanzar la paz. **92**

La única vía que garantiza la **construcción de sociedades pacíficas** es la utilización de medios pacíficos. La tesis fundamental de Galtung es que las culturas y estructuras violentas no se pueden solucionar mediante la violencia, pues ello llevaría a nuevas estructuras violentas y, además, reforzaría una cultura bélica. La forma de romper ese círculo vicioso es **anteponer una cultura y una estructura de paz** donde existan los mecanismos necesarios para solventar los conflictos por medios no violentos (Galtung).

La irenología demostró que se debía modificar la **concepción popular de la paz**, la que era vista como algo etéreo, vago, inmóvil, casi angelical y que podía ser fácilmente manipulada para la obtención de fines de algunas personas, por un concepto mucho más rico y amplio donde existan valores como el respeto, la justicia, equidad, comunicación, colaboración, empatía, cooperación, entre otros, que servirían como reductores o anuladores de la violencia.

Relaciones cooperativas y productivas entre individuos Conceptualmente, una cultura de paz debería entenderse no como una utopía libre de conflicto, sino como una **cultura** en la cual los individuos, los grupos y las naciones tienen relaciones cooperativas y productivas unas con otras, y en donde los conflictos, que surgen inevitablemente, se manejan de forma constructiva. **94**

La cultura de paz se define como un «**conjunto de actitudes**, relacionadas con pensamientos, sentimientos y comportamientos en niñas, niños, jóvenes y adultos, orientados a construir relaciones basadas en el respeto por la dignidad y legitimidad de cada manifestación étnica, cultural, política, social; en un contexto donde prime la

justicia como fundamento en la toma de decisiones y la asertividad para resolver conflictos de manera oportuna y pacífica» (Sara Helena Llanos).

96 Búsqueda de consensos y rechazo de la violencia Promover una cultura de paz implica formar a una ciudadanía orientada a la búsqueda de consensos y al rechazo de la violencia en la solución de conflictos. Supone también promover el **respeto a los derechos humanos y a la participación democrática** en un contexto de comprensión, justicia y solidaridad. De la misma manera, se entiende que la cultura ciudadana puede orientarse hacia la paz, si percibe que hay justicia y puede acceder a ella, si dentro de ella hay espacios para construir acuerdos equitativos desde el diálogo y, si esos acuerdos se cumplen y facilitan la convivencia.

98 Objetivo de la cultura por la paz El movimiento de una cultura por la paz, está alimentado por diferentes tradiciones, culturas, lenguajes, religiones y perspectivas políticas; su objetivo es un mundo en el que las **diversas culturas** convivan en una atmósfera marcada por el entendimiento intercultural, la tolerancia y la solidaridad. Algunos podrían definir la cultura de paz como **ausencia de conflicto**, pero tal definición es demasiado pasiva e inconsistente con un mundo rico en diversidades.

En un mundo diverso, el conflicto es, y será, parte de la vida misma. En vez de evitar y temer el conflicto, debemos aprender a apreciarlo y **cultivar sus aspectos positivos y no violentos**. Los conflictos son inevitables, necesarios y pueden tener aspectos beneficiosos: ayudan al desarrollo, a la identidad, a la reflexión y a la mejora, en general, del individuo y la sociedad. Pero los beneficios dependen de nuestra habilidad para enfrentarnos a los conflictos, para resolverlos de manera justa y para prevenir manifestaciones destructivas y violentas.

La clave de la cultura de paz es la **transformación de la competición en cooperación**, por lo que el conflicto ha de tratarse de manera que todos los involucrados se beneficien. Esto exige la incorporación de las partes en conflicto y de sus conflictos en el mismo proceso de desarrollo. Cultura de paz es el **tratamiento del conflicto** compartiendo el desarrollo.

La **instauración de la cultura de paz** en las sociedades debe ser uno de los objetivos principales del nuevo milenio, para auxiliar el proceso de erradicación de la cultura de la confrontación que persiste hasta nuestros días. Una de las vías que promueve dicho cambio social es la **implementación de la mediación** como política social, la cual promueve el uso del diálogo como herramienta principal en la transformación pacífica de los conflictos. Además, cultiva **valores** como respeto, solidaridad, tolerancia, práctica de la no violencia, cooperación, empatía y paz, valores que son asimilados en las estructuras sociales y sirven de puntales que refuerzan los lazos del tejido social y fortalece la construcción de la cultura de paz.

100 Elementos que componen la cultura de paz Los objetivos perseguidos por la cultura de la paz, como pueden ser el fomento de la tolerancia, la solidaridad, la participación activa de la sociedad, la democracia, la equidad, la justicia, el arreglo pacífico de los conflictos, la cooperación y la empatía, son elementos que pueden encontrarse de igual manera en las **características esenciales de la mediación** y de los diversos métodos alternativos para la solución de los conflictos, como puede observarse en la tabla siguiente (basada en la elaboración propia de París Alejandro Cabello Tijerina):

Elementos que componen la cultura de la paz		Aspectos de la mediación
<ul style="list-style-type: none"> • Diálogo • Cooperación • No violencia • Igualdad • Democracia • Tolerancia • Respeto • Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Arreglo pacífico de los conflictos • Libertad • Justicia • Solidaridad • Empatía 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea un entorno pacífico. • Fomenta diálogo, empatía, solidaridad, comprensión, integración, creatividad, participación, consenso, tolerancia. • Es voluntaria, neutral, imparcial, equitativa, justa, igualitaria y democrática.

La cultura de la paz, y todo lo que ello conlleva en cuanto a percepción y gestión de los conflictos, interconecta con la idea de que los participantes en un conflicto que han utilizado **procedimientos pacíficos** para su transformación y posterior solución como la mediación, adquieren herramientas que les permiten gestionar positivamente sus conflictos posteriores y construir **relaciones empáticas y solidarias** que contribuyen al fortalecimiento de la cultura de paz, al utilizar la comunicación transformativa como elemento indispensable para la resolución de sus conflictos.

B. Aspectos generales del conflicto

La conflictología es un compendio de **conocimientos científicos racionales y emocionales** sobre los conflictos y sus causas, así como las habilidades, técnicas y procedimientos de todo tipo de tratamiento y transformación de los conflictos, crisis y procesos de cambio (Vinyamata). La conflictología se centra en el estudio y el análisis de los conflictos, abarcando todas las técnicas, procedimientos, métodos, estrategias y tácticas posibles para facilitar ayuda a las partes, acercándose a ellas desde la perspectiva de sus recursos, necesidades, retos y problemas. Su **objetivo implícito** es el restablecimiento de la armonía, la comunicación y la cooperación en las relaciones humanas, es decir, la resolución de problemas generados por dificultades, equivocaciones o errores en las relaciones interpersonales.

Precisiones La conflictología inicia su **desarrollo** en los años sesenta en Estados Unidos, vinculada a las tensiones generadas por la Guerra Fría, que enfrentó a Rusia y Estados Unidos en una escalada armamentística.

1. Definición

No existe una definición unánime de conflicto. De forma genérica, la Real Academia Española define conflicto, en su primera acepción, como «combate, lucha, pelea»; en sentido figurado, «apuro, situación desgraciada y de difícil salida»; «problema, cuestión o materia de discusión». Esta definición recoge solo una **visión negativa** del conflicto, como algo que es mejor evitar ya que produce gran malestar y dolor.

Determinados autores definen el conflicto como:

- La **percepción de disputas de divergencias de intereses**, o la creencia de las partes de que sus aspiraciones actuales no pueden satisfacerse simultáneamente o conjuntamente (Pruitt y Rubin).
- Un problema cuyos **aspectos emocionales** aparecen desbocados, mientras que llamamos problema, a un conflicto cuyos aspectos emocionales están bajo control (Redorta).
- Una percepción que tienen las partes en interacción sobre la **incompatibilidad de las metas**, de tal forma que lo que quiere una de las partes, es considerado por la otra como perjudicial (Smith y Mackie).
- La **incompatibilidad de metas y objetivos**, tratándose en ocasiones de incompatibilidad en los medios a utilizar para conseguirlos. Destructor y creador al mismo tiempo, peligroso en su violencia, pero una excelente oportunidad para crear algo nuevo (Galtung).

Para hablar de conflicto, deben darse las siguientes **circunstancias** (Fernández Millán y otros):

- **Interacción** de, al menos, dos individuos o grupos.
- Percepción o existencia de una **incompatibilidad** entre las metas, conductas, intereses o valores propios o del otro.
- Percepción de una **situación como injusta o incompatible** por al menos una de las partes.

Precisiones 1) Para que pueda hablarse de conflicto, es necesario que las partes enfrentadas «perciban» **incompatibilidad entre sus objetivos** y que existan tales **lazos de interdependencia**, que una parte no pueda acceder a esos objetivos sin contar con la otra. Es conveniente tener en cuenta **variables cognitivas**, ya que estas adquieren gran importancia; por-

que los conflictos no se originan exclusivamente por querer objetivos diferentes, sino que lo que puede ser diferente es la interpretación que cada parte hace del objetivo común. Esta situación es vivida con frecuencia en los procesos de mediación. Las personas que están en conflicto presentan una serie de **sentimientos** de inseguridad, incapacidad, confusión y ausencia de participación en la situación conflictiva, que les conduce a centrarse en el pasado, lo negativo y lo imposible (Trinidad Bernal).

2) Son **características formales** de todo conflicto (Garcíandía González):

- la incompatibilidad o antagonismo de intensidad variable entre las partes en conflicto;
- la diferente percepción de la realidad por parte de los actores;
- la falta de comunicación de intensidad suficiente como para polarizar la controversia entre las partes.

- 110** Todas estas definiciones permiten tomar en consideración los siguientes **aspectos en relación a los conflictos**, que pueden ser tenidos en cuenta para su adecuado análisis y resolución:
- Forman parte de la vida de las personas y de las instituciones, son **inseparables de las relaciones interpersonales**.
 - Se producen de muchas formas y en todos los **niveles del comportamiento** de las personas –intrapersonal, interpersonal e intergrupala–, y puede ocurrir de manera simultánea en todos los niveles.
 - Actúan en **campos muy diversos**, que van desde las relaciones entre dos personas hasta conflictos internacionales.
 - Se consideran **consecuencias de las situaciones de crisis**, por lo que su gestión y/o resolución no pueden ser entendida separada del cambio, sino que es la raíz del mismo.
 - Si no se gestionan adecuadamente generan una **mezcla de reproche y resentimiento** que dificulta su resolución.

2. Estructura

- 112** En el desarrollo de un conflicto y en el resultado del mismo siempre están presentes los siguientes elementos. Cualquiera de ellos, o una combinación de los mismos, pueden ser la **causa del conflicto**: personas-proceso-problema –las 3 «p» del conflicto– (Alzate).
- 113** **Personas** Incluye tanto las personas que están implicadas en el conflicto como sus **elementos psicológicos**, tales como los sentimientos, emociones, autoestima, percepciones,...
- La primera tarea al analizar el conflicto sería el comprender la magnitud del problema, identificar los **grupos** y las **personas implicadas**: quién o quiénes están directamente involucradas; qué papel tienen; cuánta influencia tienen; qué otras personas pueden influir en el conflicto...
- Después es necesario dirigir nuestra mirada hacia aspectos más psicológicos. Debemos tener en cuenta que cada persona involucrada en un conflicto tiene **valores, intereses, necesidades** y una perspectiva sobre su problema que motivan y encauzan sus acciones. Su perspectiva además se forma, de acuerdo a cómo le afectó lo sucedido. Cuando se explica la propia perspectiva, siempre **se mezclan los sentimientos con los hechos**, por consiguiente, es preciso tener en cuenta la percepción del problema: de qué manera perciben las personas afectadas el problema; cómo les ha afectado; cuáles son las diferencias de percepción; qué soluciones sugieren; qué necesidades e intereses representan,...
- 115** **Proceso** El proceso es la manera en que el conflicto se desarrolla y cómo los implicados tratan de resolverlo. Se refiere al **modo** en cómo se toman las decisiones y cómo la gente se siente sobre ello. Las **personas que se sienten excluidas** o que perciben que no puede influir sobre decisiones que afectan a su propia vida, cooperarán o apoyarán dichas decisiones en raras ocasiones. Es posible que no se opongan abiertamente a dichas decisiones, pero en cualquier caso, la relación se verá indudablemente afectada.

Debemos analizar la **dinámica del conflicto**: qué asunto o asuntos lo originaron. Al intensificarse el conflicto: qué ha ocasionado que el conflicto aumente; qué otros problemas se han añadido; qué tipo de influencias están incidiendo,...

También debemos analizar la **comunicación**: de qué manera se comunican; quién habla a quién, cuándo, cuánto y por qué; de qué manera se podría mejorar esa comunicación; qué alteraciones hay en la comunicación (mala información, rumores, estereotipos,...).

El objetivo de nuestros intentos de **transformar el conflicto** será reforzar a la gente para que funcione como iguales, estructurar un proceso de toma de decisiones que implique a todas las personas afectadas por las decisiones.

Problema Es el elemento principal, hace referencia a las **diferencias y asuntos** que enfrentan a las personas. Para su análisis se debe tratar de descubrir cuál es el verdadero **núcleo**, para poder adoptar soluciones eficaces. **117**

Se debe tener en cuenta para el **análisis**: cuáles son los temas en desacuerdo; cuáles son los temas prioritarios; los urgentes; los negociables; las posturas de las partes en relación al problema; los intereses ocultos y públicos; las necesidades que no podemos prescindir; qué es lo que le preocupa a cada uno; quiénes son las personas que pueden jugar un papel constructivo; cuáles son los objetivos alcanzables que todos pueden aceptar...

3. Componentes

En todo conflicto existe una parte pública y una parte oculta, es lo que se conoce coloquialmente como la figura del *iceberg*. **120**

Es fundamental tener en cuenta que en la mediación, tenemos que pasar de las **posiciones a los intereses**.

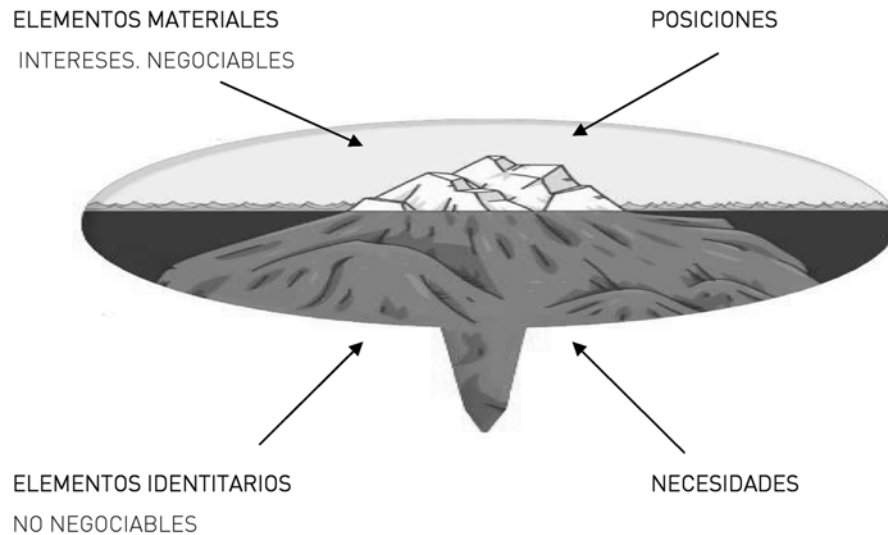
Parte pública En la parte pública encontramos las **posiciones e intereses negociables** (Burton) que se expresan a través de las posiciones. Las **posiciones** son la verbalización de la secuencia de los hechos, realizada por cada una de las partes que están enfrentadas. Responden a las preguntas ¿qué? ¿qué quiere? quiero cambiar de departamento. **122**

Los **intereses** son los motivos subyacentes a las posiciones. Son los elementos materiales de la negociación. Responden a las preguntas ¿por qué? ¿por qué lo quiere? -p.e. necesito un cambio-.

Parte oculta En la parte oculta encontramos las **necesidades**. Se definen como aquello de lo cual una persona no puede prescindir sin sentir perjudicada su forma de vida. Con ellas no se negocia, son elementos identitarios, emociones, ideologías, creencias... es decir, atributos inherentes a la persona. **124**

Responden a la pregunta ¿para qué? ¿para qué lo necesita? -p.e. no soporto a mi jefe, no aguanto más, pero si digo la verdad, me hará la vida imposible-.

Es el espacio donde trabajar el **empoderamiento**. La transformación hacia la aceptación de las diferencias (Burton).



El **conflicto** siempre ha existido. Está en la vida y está en todas partes, porque sirve para algo. No todos los conflictos son malos. Hay **elementos positivos** (oportunidad para el cambio, estímulo del interés, crecimiento personal y relacional, etc.), y **elementos negativos** (relacionados con el miedo y el poder).

[Precisiones] Thomas Hobbes refiere que el **origen de los conflictos** se debe a tres causas (Redorta 2007):

1. El proceso de **competición**: alguien cree que puede más que otro.
2. El proceso de **afirmación**: alguien cree que es más que otro.
3. La **desconfianza** en las relaciones sociales.

4. Clases

127 Existen **diversas clasificaciones** de conflictos, atendiendo a varios aspectos: ámbito al que afecta, comportamiento de las partes, causas que lo generan, etc; pero a continuación se referencian algunas clasificaciones especialmente útiles pensando en clave de mediación.

Se presenta una clasificación de conflictos dividiendo los mismos en **niveles**, que van desde el conflicto con uno mismo hasta el conflicto entre distintas comunidades (Lewicki y otros).

[Precisiones] La **herramienta CAT** (*Conflict Analysis Typology*) es un instrumento de análisis de conflictos que se aplica en los dieciséis tipos de conflictos básicos (Redorta):

A. Los que tienen que ver con el **SER**:

- Autoestima: Mi orgullo se siente herido.
- Valores: Mis valores están en juego.
- Identidad: El problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.
- Información: Disputamos por algo que se dijo o no se dijo, o se entendió de otra forma.

B. Los que tienen que ver con **SEGUIR**:

- Expectativas: No se cumplió lo que uno esperaba del otro.
- Inadaptación: Cambiar las cosas nos produce tensión.
- Atributos: El otro no asume su culpa o responsabilidad y disputamos.
- Inhibición: Disputamos porque al otro le corresponde la solución.

C. Los que tienen que ver con el **CONSEGUIR**:

- Poder: Alguno de nosotros quiere mandar sobre el otro.
- Normativos: Disputamos porque se incumple una norma legal o social.
- Incompatibilidad personal persistente: Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente.