



divulgacióndinámica⁺
#CLUBdeFORMACIÓN

A woman with long brown hair, wearing a dark blue blazer over a light blue shirt, is smiling and looking towards the camera. She is sitting at a table, and her hands are visible, holding a pen and a pair of glasses. In the foreground, the backs of two other people's heads are visible, one with long brown hair and the other with short dark hair wearing a red and black plaid shirt. The background is a library or study area with bookshelves filled with books.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS. LA MEDIACIÓN

CONTENIDO

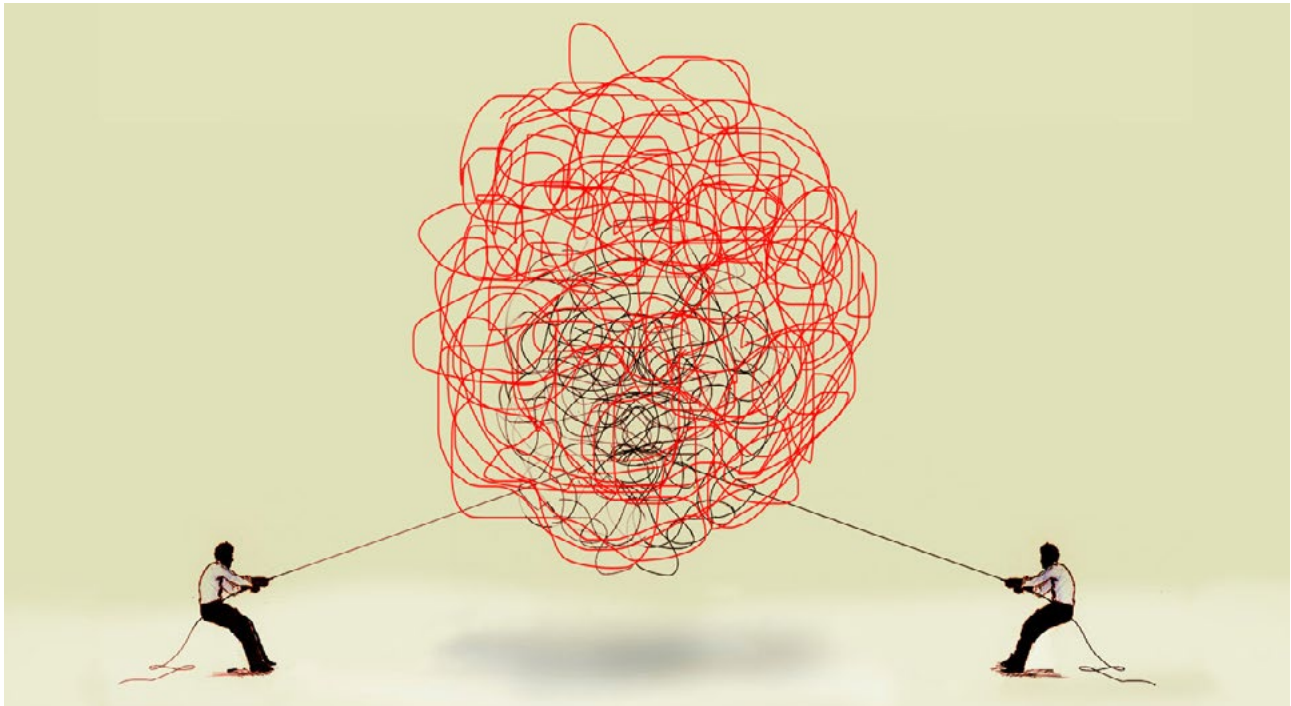
1. Los conflictos	03
1.1. Concepto y definición de conflicto	03
1.2. Teorías psicológicas que explican el conflicto	08
1.3. Clasificación o tipos de conflictos	18
1.4. Dinámica del conflicto	24
1.5. Estructura del conflicto	29
2. Métodos alternativos de resolución de conflictos	32
3. La mediación	36
3.1. Principios básicos de la mediación	38
3.2. Perfil profesional y funciones del mediador	39
<i>El rol del mediador ¿activo o pasivo?</i>	42
3.3. Proceso de mediación	43
4. Bibliografía	48

Con el objetivo de mejorar el contenido del módulo, Divulgación Dinámica apuesta por la referencia a recursos didácticos interactivos externos tales como vídeos, audios y enlaces.

Este contenido es externo a Divulgación Dinámica, por lo que si detectase algún enlace caído o erróneo agradeceríamos que nos lo comunicases a editorial@divulgaciondinamica.com

1

Los conflictos



1.1

Concepto y definición de conflicto

Aunque ante el conflicto todos tenemos experiencia, al intentar definirlo no hay un acuerdo sobre qué clase de realidad es ya que abarca multitud de aspectos de difícil concreción, por ejemplo personas a las que implica (*conflicto personal o interpersonal, conflictos de grupos, conflictos internacionales,...*) o las distintas intensidades que presenta (*roce, choque, crisis,...*) o como se perciban (*manifiestos o latentes*),...

y así, cada autor, al igual que cada disciplina, por ejemplo la *psicología* puesto que hablamos de conflictos entre seres humanos, la *sociología*, puesto que vivimos y formamos la sociedad, el *derecho*, en sus aspectos de ganar o perder o la *filosofía* y la *ética* en relación a la legitimidad, nos aportaran visiones y enfoques diferentes.

Otro aspecto destacado del término conflicto es su connotación negativa. No hay más que revisar el significado que el diccionario de la lengua española da del término conflicto como “*combate, lucha, pelea*” o en otra de sus acepciones como “*apuro, situación desgraciada y de difícil salida*”.

Normalmente el conflicto ha sido percibido como algo negativo, una situación molesta, amenazadora, destructiva, dolorosa,... algo que habría que evitar y, que en el caso de que se produjese se situaba en el terreno de la confrontación, es decir, uno gana mientras que el otro pierde o basados en factores externos como la norma o la ley.

Esta perspectiva tradicional, que considera al conflicto como una situación disfuncional, aunque ha sido rechazada a nivel científico por distintas investigaciones, es la que se suele adoptar a nivel cotidiano.

A nivel científico, la perspectiva tradicional o disfuncional del conflicto fue posteriormente reemplazada por la perspectiva humanista, que concibe el conflicto como un proceso imposible de evitar ya que forma parte de la naturaleza humana. Desde esta tendencia se asume que los conflictos no tienen por qué ser siempre negativos sino que, dependiendo de cómo se gestionen pueden llegar a ser beneficiosos.

Actualmente, la perspectiva interaccionista asume no solo que el conflicto pueda llegar a ser beneficioso sino que entiende que un cierto nivel de conflictos es absolutamente necesario.

Hay dos acusados de asesinato: A y B. El fiscal quiere conseguir la máxima pena para ambos pero para ello necesita que al menos uno de los dos confiese.

Entonces idea un juego “perverso”, los aísla en celdas separadas y habla con cada uno de ellos independientemente proponiéndoles lo mismo: Puedes elegir confesar o no confesar, ahora bien:

- » *si ninguno de los dos confiesa la pena será leve, de cuatro años para cada uno.*
- » *si uno confiesa y el otro no, el primero saldrá libre y el otro cumplirá la máxima pena: cincuenta años.*
- » *si los dos confiesan la pena será de quince años para cada uno.*

Desde la perspectiva individual de cada acusado su mejor opción es confesar, ya que si su compañero no confiesa, él saldrá libre y si confiesan ambos cumplirán quince años. Si A no confiesa pueden ocurrir dos cosas: que su compañero B confiese, entonces él cumple la máxima pena, o que su compañero B tampoco confiese con lo que ambos cumplirían una pena de cuatro años.

Si los dos se comunicaran, podrían ponerse de acuerdo en elegir la mejor opción para ambos: NO CONFESAR. Pero ninguno sabe lo que va a hacer el otro (¿es un traidor?, ¿puedo confiar en él?, ¿quiero arriesgarme a pasar mi vida en la cárcel?, ¿soy yo un traidor?, ¿me conformo con cuatro años de cárcel o apuesto por la libertad?, ¿me castigará mi compañero si lo delato?, ¿es una trampa del fiscal?....)

Si ambos eligen la estrategia de confesar, en realidad quien gana es el fiscal y ambos pasarán quince años en la cárcel. Pero, si uno quiere jugar pensando en la mejor opción para ambos (no confesar) y el otro juega pensando en él sólo se arriesga a “hacer el primo” y perderlo todo mientras su compañero sale libre.

El dilema presentado es un “juego” proveniente de la teoría de los juegos, desarrollada originariamente por un matemático y un economista (aproximadamente en los años 60) para el cálculo de probabilidades y que posteriormente ha sido utilizada para analizar los conflictos.

Hasta ese momento existía una distinción entre lo que se entendía por *conflicto interno o psicológico* y lo que se entendía por *conflicto social* y a partir de entonces, el conflicto se empieza a estudiar desde un punto de vista unitario conceptualizándose los conflictos en base a dos características:

- los conflictos implican partes que son interdependientes y
- el comportamiento ante el conflicto implica costes y beneficios para los implicados.

El conflicto ejemplificado en el dilema del prisionero es el denominado como *conflicto total no cero o conflicto de motivos variados* y sirve para ilustrar la mayoría de los conflictos de la vida humana en los que las alternativas, los motivos, las situaciones, las presiones, las posibles soluciones... son mucho más complejas que en los llamados *conflictos de suma cero*, que serían aquellos que se definen por presentar sólo dos posibilidades, *ganar o perder* y en los que lo que uno pierde es lo mismo que lo que el otro gana.

Un ejemplo de conflictos de suma cero sería una partida de ajedrez donde uno gana la partida y el otro la pierde (a menos que hagan tablas) pero y, en un caso tan sencillo como éste solo sería de suma cero si el conflicto se aislara de consideraciones humanas porque ¿acaso es lo mismo jugar con tu hijo pequeño para enseñarle (a lo mejor conviene dejarle ganar), que competir en un torneo, que jugar con el ordenador para aprender o pasar el tiempo?, ¿qué nos estamos jugando realmente?, ¿qué nos motiva?...

En ambos casos, sin embargo, es evidente la complejidad del tema y la necesidad de una visión múltiple que estudie el conflicto desde una perspectiva multidisciplinar por lo que: **el término conflicto no posee una definición única y clara, existiendo tantas definiciones de conflicto como autores y disciplinas intentan definirlo.**

“situación de confrontación entre dos o más protagonistas, entre los cuales existe un antagonismo motivado por una confrontación de intereses” (Ortega, 2002)

“situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, valores, intereses, aspiraciones, deseos o necesidades son incompatibles o, al menos, se perciben como tales” (Tórrego, 2001)

“proceso cognitivo-emocional en el que dos individuos perciben metas incompatibles dentro de su relación de interdependencia y el deseo de resolver sus diferencias de poder” (Redorta, 2007)

» Desde la psicología:

“estado psíquico de un individuo cuando se encuentra entre dos o mas motivaciones incompatibles o ante dos exigencias internas contradictorias....es una dificultad interna que el sujeto encuentra y que lo vuelve a colocar en el centro de sus tensiones, pero es también la condición de un cambio en la búsqueda de un nuevo equilibrio”

Se entiende el conflicto desde una doble vertiente:

- como problema y/o dificultad que puede ser interna al sujeto y también externa o procedente del entorno.
- como crisis de crecimiento necesaria para el normal desarrollo de la personalidad de los sujetos.

» Desde la sociología:

“oposición o enfrentamiento entre grupos sociales o entre los miembros de un grupo que surge por diversos motivos: la lucha por el poder, el estatus social, la necesidad de imponer las propias ideas y también por la posesión de las riquezas”

Las partes en conflicto buscan alcanzar sus objetivos, obtener la máxima ventaja para cada uno, eliminar o neutralizar los privilegios del otro e incluso la destrucción.

Cuando se presenta una situación conflictiva, si no se logran acuerdos integradores entre las partes, se desencadenan las luchas y ataques recíprocos pero, el conflicto, no siempre se manifiesta con agresividad ya que también se puede producir una respuesta de sumisión directa o de evitación por una de las partes.

Igualmente, los conflictos no tienen por qué ser negativos ya que pueden también actuar como elemento integrador de grupos. La solución positiva del conflicto pasa por un proceso de integración o por el establecimiento de acuerdos aceptados por las partes.



» Desde la mediación, los elementos definitorios del conflicto son:

- proceso interaccional que, como tal, nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse y, otras veces, permanecer relativamente estacionario
- proceso que se da entre dos o más partes, entendiendo por partes a personas, grupos pequeños o grandes; la interacción puede darse entre dos personas, entre dos grupos, entre una persona y un grupo,...
- predominio de interacciones antagónicas que algunas veces, pero no necesariamente pueden ser conflictivas o agresivas
- interacciones en las cuales, las personas que intervienen lo hacen como seres totales con sus acciones, sus pensamientos, sus afectos y sus discursos

De las definiciones y aportaciones citadas podemos concluir que:

El conflicto es un estado de discordancia entre dos o más actores, causado por una oposición de necesidades, valores o intereses reales o aparentes. El conflicto como concepto puede ayudar a explicar muchos aspectos de la vida en sociedad, como los desacuerdos sociales, la contraposición de intereses, las peleas entre individuos, grupos u organizaciones, e incluso aspectos que involucren el uso de la fuerza, como las guerras.

Es importante entender que el conflicto no es algo bueno o malo por sí mismo, sino que es natural en la vida en comunidad y en sociedad, pues es inherente a la interacción humana.

Desde una mirada negativa el conflicto se asocia con la violencia (anular o intimidar al contrincante) e implica la idea de que hay que evitarlo antes que resolverlo. Atribuyéndole un carácter positivo, el conflicto permite abrir espacios de reflexión, mejorar la comunicación, desarrollar canales de solución, renovación de la relación entre las partes,... los cuales pueden darse en distintos ámbitos de la sociedad y la vida familiar, y porque permite visibilizar las causas estructurales que lo ocasionan

ELEMENTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DERIVADOS DEL CONFLICTO

Posibles elementos positivos	Posibles elementos negativos
• Estimula el cambio, el crecimiento o el desarrollo personal o social • Plantea retos y fomenta la competitividad • Puede despertar la curiosidad y la creatividad, actuando como motor de pensamiento • Puede servir para profundizar o desarrollar relaciones, abordando temas fundamentales que, de otra manera, se habrían ignorado • Permite el tratamiento de temas en su complejidad y multidimensionalidad, resolviendo divergencias perceptivas	• El cambio puede resultar violento si no se gestiona adecuadamente • La incertidumbre puede provocar miedo o estrés, agravando el conflicto • Puede paralizar o bloquear a personas o situaciones que se sienten amenazados • Puede romper relaciones si la catarsis no se gestiona adecuadamente • Si no se gestiona de forma positiva puede producir el enconamiento y el prejuicio interpersonal, creando divergencias perceptivas

1.2

Teorías psicológicas que explican el conflicto

Las teorías más representativas que, desde el ámbito de la psicología intentan explicar los conflictos tanto a nivel personal como formando grupos, instituciones o estados son la psicodinámica, la teoría de campo, la teoría del intercambio social, la teoría basada en las relaciones humanas, la teoría cognitiva. El estudio de estas teorías son de utilidad para comprender todo lo que implica un conflicto.

TEORÍA PSICODINÁMICA

Según esta teoría la energía psíquica, es decir, los impulsos y los instintos se canalizan y expresan en todos los comportamientos que pueden ser positivos y constructivos o, negativos y destructivos. El funcionamiento de la mente humana y la energía psíquica, que siempre ha de ser liberada se explica desde esta teoría en base a tres instancias: el ello o fuente de energía, el superyó o sistema de valores y el yo o regulador del ello y del superyó.

El conflicto surge cuando el yo ha de enfrentar las demandas incompatibles del ello y del superyó. Las frustraciones que se derivan de la insatisfacción de una de las dos instancias demandantes desatan los impulsos básicos, la *ansiedad* y la *agresividad* que el yo ha de controlar.

La *agresividad* proveniente de la frustración (no obtener lo que esperamos) puede dirigirse hacia el objeto de la frustración, hacia sí mismo o hacia las personas responsables de la frustración.

En muchas ocasiones, el sujeto no puede permitirse ninguna de estas salidas con lo que recurre a otras dos alternativas: intentar suprimir los impulsos agresivos (no reconociéndolos y emprendiendo actividades sustitutorias) lo que puede ser peligroso para él ya que sus necesidades inconscientes siguen insatisfechas y hacerle comportarse de forma destructiva, o bien recurre a la segunda alternativa que es desplazar su agresión a otra parte culpando de su frustración a otra fuente distinta de la real (esto explicaría la existencia de los chivos expiatorios)



La *ansiedad* se define como un estado interno de tensión que surge al percibirse un peligro. Y en el desarrollo de un conflicto los sujetos pueden sentirse muy ansiosos si perciben que sus “oponentes” no están dispuestos a satisfacer sus necesidades. La ansiedad puede provenir también del miedo a los propios impulsos (miedo a uno mismo), a la propia agresividad.

O también puede provenir de considerar el propio comportamiento negativo o inadecuado moralmente pero necesario o inevitable si se quiere conseguir lo que se desea. Esto, evidentemente, es un conflicto para uno mismo. En cualquier caso una persona ansiosa se mostrará excesivamente rígida e inflexible ya que así calma su ansiedad aunque reconozca que su postura es poco positiva para solucionar satisfactoriamente el conflicto.

Algunas ideas de la teoría psicodinámica que ayudan a relacionar los términos de conflicto, agresividad y ansiedad:

- La agresividad de un sujeto se puede canalizar, sublimar, desplazar o descargar pero no eliminar.
- La represión sistemática de la agresividad de un sujeto puede ser peligrosa tanto para él mismo como para los demás.
- El mecanismo de la proyección consiste en “poner” en otro cosas nuestras, como por ejemplo cuando una persona atribuye actos, deseos, características o intenciones a otro que en realidad son suyas. No se trata de engañar o de mala fe sino que realmente ve esas cosas en el otro cuando cualquier otra persona que conociera a ambas o que contemplara la situación desde fuera vería lo contrario.
- La agresividad, como tal, raras veces se manifiesta sola, sin otros ingredientes que la acompañen, como por ejemplo la ansiedad, y es importante que reconozcamos estas emociones.
- En ocasiones una persona que está “en guerra” con otros puede estar en realidad manifestando una lucha consigo mismo (“tenía que demostrarme a mí mismo que era capaz de conseguirlo”).
- Una persona puede estar actuando sin saber en el fondo qué es lo que necesita o por qué está motivado.

Según la teoría psicodinámica, cuando el sujeto conoce cuál es la causa de su conflicto, puede comenzar a controlarlo.

TEORÍA DE CAMPO

Desde esta teoría, cuyo representante es Kurt Lewin, para el estudio del comportamiento humano se utiliza el símil topológico (geometría en la que las relaciones se expresan como fuerzas, con barreras,... y donde se registran los objetos de estudio dentro de un campo).

El comportamiento humano se da en el campo psicológico que está constituido por la totalidad de factores psicológicos para la persona en cada situación. Contiene las metas que pretende alcanzar o que quiere evitar, las barreras que las dificultan y los caminos que debe seguir para lograr sus objetivos. Cualquier meta que se desea alcanzar tiene valencia positiva, cualquiera que se desea evitar valencia negativa. Las barreras pueden ser físicas, psicológicas o sociales. Para alcanzar la meta se han de sortear las barreras o dificultades que se interponen y cada barrera o paso modifican nuevamente la estructura del campo.

El campo psicológico no es objetivo, sino que está determinado por lo que afecta al sujeto y es percibido como tal, de tal manera que, aunque el conflicto aparezca en el campo psicológico del individuo está fuertemente influenciado por el contexto en que ocurre. Esta característica ayuda a definir uno de los conceptos más importantes en el estudio del conflicto: el **clima del conflicto**.

Entendemos por clima una cualidad global que impregna el pensamiento y la acción que se da en la situación conflictiva (un clima cálido, amistoso, desconfiado,...).

En un clima cooperativo los sujetos interactúan colaborativamente, subrayan los intereses comunes y coordinan la división del trabajo, exhiben actitudes confiadas y amistosas, se comunican de forma honesta y abierta, etc. En un clima competitivo la gente se centra en los intereses antago-

nistas y en forzar al otro, se muestran suspicaces y hostiles, sobredimensionan las diferencias y se comunican de modo equívoco y limitado.

Pero hay más. La forma en que se interactúa va retroalimentando el clima, con lo que se fortalece la tendencia dominante en el conflicto. También hay climas adicionales (subclimas) que van apareciendo a lo largo del desarrollo del conflicto.

Así, conocer el clima que impregna la situación influencia el comportamiento de los sujetos ya que el tipo de interacciones que se dan entre los sujetos y sus percepciones de lo que está ocurriendo son dos aspectos que se retroalimentan cíclicamente.

Según la teoría de campo, el clima cooperativo facilita la solución de los conflictos porque facilita la aparición de intereses comunes, de relaciones amistosas y de comunicación abierta. Por el contrario, el clima competitivo facilita la aparición de intereses antagónicos que fortalecen las tendencias dominantes.

TEORÍA DEL INTERCAMBIO SOCIAL

La teoría del intercambio social comparte los presupuestos con la teoría de los juegos, ambas basadas en una metáfora económica que intenta explicar los conflictos en términos de cálculos individuales de los beneficios y costes potenciales asociados a diferentes cursos de acción.

Se asume que las personas prefieren comportamientos que maximizan los beneficios, pero los costes y beneficios no dependen de uno sólo sino que también dependen del comportamiento de los otros. Representan el conflicto como un intercambio de movimientos y contramovimientos en interdependencia y dependiendo del poder de las partes.

Junto a estas ideas, la teoría del intercambio social postula que las personas se mueven por el auto interés, buscando satisfacer sus necesidades, es decir, el interés propio de cada parte está en el centro de esta teoría. De ahí proviene que en el conflicto las partes logren costes y beneficios que resultan del intercambio de recursos durante la interacción. Pero es importante señalar que cuando habla de recursos no se refiere solamente a lo material sino que también puede tratarse de aspectos sociales o psicológicos, y así, se reconoce que las ganancias en un conflicto no son solo instrumentales sino que incluyen aspectos sociales de la relación entre las partes.



TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

La teoría de las relaciones humanas surgió en los Estados Unidos en la década de los treinta desde el ámbito de la organización empresarial.

Una de las preocupaciones fundamentales de esta teoría ha sido la de identificar el tipo de estrategias que las personas ponen en funcionamiento para enfrentar el conflicto y la efectividad de las mis-

mas aunque, al basarse en investigaciones restringidas al ámbito laboral y dejar de estudiar otro tipo de organizaciones sus teorías y conclusiones son reducidas. Algunas de estas conclusiones son:

- el tipo de relaciones y la calidad de las mismas influye significativamente en la motivación de los trabajadores, en su productividad y, como consecuencia, en el éxito de las organizaciones.
- existen diversas formas de enfrentar con éxito el conflicto, unas son más efectivas que otra: la historia personal, las experiencias vividas, la comprensión del conflicto, los estilos personales o la autoeficacia son algunos de los factores de clara influencia.
- cada persona tiene una forma personal y particular de enfrentar el conflicto que depende, en gran medida, de las características de su personalidad; en estos casos las personas se comportan de forma consistente con independencia de las situaciones contextuales. No obstante, existen personas cuyo comportamiento al enfrentar el conflicto varía considerablemente según el contexto en el que aquel se produce.

¿Todas las personas nos comportamos de la misma manera en una situación conflictiva?
¿Hay variedad dependiendo de nuestra propia forma de ser? ¿Determina nuestra personalidad comportamientos diferentes? ¿En todas las ocasiones?

Estrategias personales de encarar los conflictos:

- **Competitiva:** cuando solo se piensa en los propios deseos ignorando las necesidades ajenas, para lo que utiliza estrategias como oponerse al desacuerdo, persuadir, ser firme, insistir, controlar, repetir...

Da lugar a una forma de resolver conflictos de *dominación* en que una de las partes se impone a las otras, generalmente por la fuerza física o psicológica.

- **Evasiva:** evita el conflicto a toda costa lo que implica que no se preocupa por sus deseos ni por los del otro. Para ello demora, desvía la atención, ignora las emociones...

Da lugar a una *retirada*, es decir, cuando una de las partes abandona o a una *inactividad*. Tanto una como otra son formas de enfrentar los conflictos propia de situaciones con asimetría de fuerza o poder siendo estas las formas adoptadas por la parte débil.

- **Acomodaticia:** lo que la persona quiere es satisfacer al otro, siempre cede y acepta lo que los otros quieren. En estos casos la persona siempre está de acuerdo, se convence de que es poco importante, cede, se da por vencida...

Da lugar a que una de las partes ceda unilateralmente ante la otra: *capitulación*. Las causas por las que se responde o enfrentan los conflictos de forma acomodaticia son muchas, por ejemplo la convicción de que “estamos perdidos”, la convicción de que “no queda más remedio” ya que el otro es más poderoso, por razones económicas o por la creencia de que cediendo hoy, ganaremos mañana.

- **Comprometida:** se preocupa por las necesidades de ambos, estando dispuesto a llegar a un término medio, a “repartir”. Lo identificamos cuando la persona es moderada, regatea... Da lugar a formas de resolver conflictos de negociación.
- **Colaboradora:** es muy diferente a los estilos anteriores y nos interesa destacar la diferencia con el estilo comprometido o negociador. Cuando se negocia se trata de “repartir el pastel” pero cuando se colabora se es tanto egoísta como cooperador, es decir, se busca incrementar las ganancias de ambos, “ampliar el pastel”. Así, se aceptan las diferencias, se analizan puntos fuertes y debilidades de ambos...

La estrategia más utilizada es la colaboradora, seguida de la acomodaticia. En tercer lugar la competitiva, y a más distancia queda la comprometida y la evasiva como última.

En cualquier caso, a la hora de encarar un conflicto las estrategias personales no serán las determinantes ya que éstas hay que considerarlas en relación al contexto. En líneas generales, las estrategias personales tienen más fuerza cuanto menos amenazas se presentan en la situación, es decir, resultan menos determinantes en situaciones simples, pero no hay nada concluyente al respecto.

ESTRATEGIA	USO APROPIADO
Evasiva	Conflictos relacionales. Cuando se necesita tiempo de reflexión. Cuando dilatar el acuerdo es lo más conveniente.
Acomodaticia	Conflictos con intensidad elevada y escalados. Surgen problemas morales o de equidad. Ayudar a salvar la imagen de la otra parte.
Comprometida	Negociaciones sin potencial integrativo. Situaciones de interdependencia negativa. Las partes tienen un poder semejante.
Competitiva	Se requiere una solución rápida. La otra parte tiene dificultades para tomar decisiones.
Colaboradora	Temas complejos e importantes para las partes. Disponibilidad temporal. Negociaciones con potencial integrativo. Conflictos escalados. Es necesaria la integración de todas las partes en el acuerdo final.

- los métodos de afrontar conflictos se clasifican atendiendo a dos variables incorrelacionadas: asertividad-cooperación. Estos métodos: método competitivo, método de evitación, método de compromiso, método complaciente y método colaborador no deben ser interpretados como “buenos” o “malos” ya que la utilización de cualquiera de ellos puede ser eficaz o ineficaz en función de la situación, de las características del conflicto y de las personas incluidas en el mismo. Lo relevante es determinar en función de cada conflicto qué método es el más adecuado.



TEORÍA COGNITIVA

El enfoque cognitivo ha ido adquiriendo, frente a otros enfoques no cognitivos, un papel protagonista en el estudio del conflicto. Desde este enfoque las ideas básicas sobre los conflictos son:

- La forma en que el sujeto enfrenta las situaciones conflictivas depende de diversidad de causas complejas que interactúan entre sí. En un primer nivel se sitúan las características de personalidad, las experiencias vividas y el propio contexto en el que se origina y desarrolla el conflicto.

En segundo lugar, está el propio proceso de toma de decisiones en el que el sujeto tiene que elegir una alternativa entre las dos o más que se le ofrezcan. En dicha elección influyen tanto las valoraciones propias como las que los demás hacen de la situación y la autovaloración de las propias habilidades para enfrentar con éxito el conflicto.

- Al igual que el enfoque de las relaciones humana, la teoría cognitiva asume que cada persona tiene una forma propia o estilo para enfrentar el conflicto pero defiende que dichos estilos no son inamovibles sino que varían según las situaciones estando muy influenciada por la valoración que se hace del conflicto en sí mismo, de las consecuencias que pueden derivarse según la alternativa por la que se opte y de las contingencias que van asociadas.

En este sentido, los estudios han puesto de manifiesto que se está dispuesto a correr riesgos si se advierte que se puede perder con facilidad y, por el contrario, no se arriesgan en el terreno de las ganancias, siendo, en uno y otro caso, diferentes las estrategias.

- Las creencias, es decir, lo que la gente piensa influye significativamente en su comportamiento y, por lo tanto, en la comprensión, desarrollo y solución del conflicto. Es decir, las personas se desenvuelven mejor si la percepción de la situación es real, positiva y beneficiosa para ellas. Así, las llamadas ilusiones cognitivas, creencias inadecuadas formadas y mantenidas con el objetivo de lograr las metas personales tienen gran interés para la dinámica del conflicto.
- De las ilusiones cognitivas más relacionadas con el conflicto destacan la *ilusión de la superioridad*, que se refiere a la tendencia según la cual las personas con menos conocimientos tienden a sobreestimar sus cualidades mientras que aquellos más preparados se consideran menos competentes de lo que son y la *ilusión de control* que se refiere a la tendencia a creer que ejercemos el control sobre sucesos deseables, pese a que éstos sean, en realidad, del todo incontrolables. Este fenómeno explicaría cómo, ante eventos aleatorios, las personas nos responsabilizamos de aquellos que son positivos mientras que atribuimos a causas externas los que son negativos.

OTRAS TEORÍAS SOBRE CONFLICTOS

Otras aportaciones al estudio del conflicto que se derivan de diversas teorías principalmente desde la psicología social pero también desde otras disciplinas como la antropología, los recursos humanos o la pedagogía, son:

» Teorías sobre dinámicas e identificación grupal

En numerosas ocasiones los conflictos ocurren entre grupos definidos (edades, naciones, religiones...) y aquí se ponen en juego una serie de fenómenos propios sobre el hecho de las relaciones intergrupales como las categorizaciones, prejuicios, identificación grupal o cohesión grupal.

Al margen o no del conflicto estructural real (competición real con el fin de acceder a recursos escasos), las relaciones intergrupales se encuentran cargadas de conflictividad.

Los teóricos parecen estar de acuerdo en que existe en nosotros una necesidad básica de identidad que sostiene el proceso social de categorización por el cual las personas nos identificamos con los grupos a los que pertenecemos. Un factor por el cual una persona va definiendo su identidad personal descansa en las percepciones que la misma tiene de los grupos y categorías a las que pertenece. Esta categorización, que nos hace situarnos en la sociedad, se vuelve conflictiva cuando se llega a la polarización de las diferencias con otro grupo, con la consiguiente estereotipación del otro. Cuando se produce un conflicto de intereses por la causa que sea los grupos tienden a atribuir la responsabilidad de sus problemas a otros grupos, mientras que se unen más estrechamente dentro de sí.

En diversos diseños experimentales realizados por SHERIF [1966] sobre **situaciones competitivas entre grupos**, en principio homogéneos, se llegó a la conclusión de que dos grupos independientes puestos en interacción competitiva elaboran estereotipos negativos recíprocos y actitudes muy positivas respecto al propio grupo.

Experimento en campamento de verano.

2 grupos diferentes.

Al principio cada grupo realizaba de forma independiente una serie de tareas para consolidar la cohesión grupal. Posteriormente se pasó a juegos competitivos en los que sólo uno de los grupos podía ser vencedor.

A partir de los juegos competitivos, dentro del grupo se produjo un incremento de la solidaridad mientras que en las relaciones con el otro grupo se generaron actitudes negativas y hostiles.

Por último se buscaron maneras de reducir el conflicto. La única medida eficaz para ello fueron las “metas supraordenadas” que consistían en una serie de tareas en las que los dos grupos debían colaborar necesariamente si querían tener éxito.

Es decir, la situación de competencia influye en las percepciones y sentimientos de los grupos y sujetos, *por ejemplo, un partido de fútbol, donde se ensalzan las virtudes del propio equipo y se desvaloriza al contrario.*



**5 Minute History Lesson,
Episode 3: Robbers Cave**

Source: CCHP UA

» Teorías sobre sistemas sociales

El *funcionalismo* considera una sociedad como un conjunto de elementos interdependientes que cumplen funciones específicas y que se encuentran regidos por un sistema de valores común.

Desde esta perspectiva las actitudes conflictivas son vistas como una desviación de las normas grupales que, por tanto, puede ser resuelto mediante la resocialización o educación. Aunque parezca, a todas luces, una solución demasiado simplista son muchas las teorías que descansan en esta premisa.

Para ellos el conflicto es el resultado de que algo no anda bien en un sistema social y así, por ejemplo, el conflicto en una empresa será un problema de actitud de la dirección, de comprensión y comunicación entre los niveles o de mala organización ya que todos tienen los mismos intereses y comparten los mismos valores. Para evitar los conflictos es suficiente con una buena educación.

Otras corrientes en la sociología contemplan el conflicto como el resultado de intereses y/o valores contrapuestos entre “grupos” sociales, ya sean clases en el sentido clásico, naciones u otros grupos. Para conseguir sus fines o imponer sus valores o intereses inconciliables cada grupo elabora una estrategia, como por ejemplo la guerra, que no es “irracional” sino una conducta pensada (aunque contenga aspectos irracionales), es decir, lógica.

En cualquier caso lo que destaca en estas teorías es que el conflicto social no es visto como síntoma de que algo no anda bien sino todo lo contrario, es decir, propio de toda sociedad y necesario para su desarrollo puesto que siempre existe un problema de poder, un reparto desigual de poder y unos intereses o fines divergentes y/o contradictorios entre los grupos.

Así, para *Coser*, representante de la teoría del conflicto el *conflicto* es creativo, factor de renovación y de cambio social al provocar cambios en las estructuras y en los valores que conducen a nuevas formas sociales de tal manera que los conflictos pueden aumentar la cohesión interna dentro de un grupo (todos unidos bajo una misma bandera) aun cuando antes estuvieran divididos, ya que en esos momentos un grupo se hace más consciente de lo que lo diferencia y define.



Además, los conflictos también cumplen una función comunicacional y , si antes del conflicto los grupos pueden estar inseguros acerca de la posición de sus adversarios, como resultado del conflicto las posiciones y las relaciones entre los grupos se toman clara, permitiendo a los individuos decidir su curso de acción con mayor claridad frente a sus adversarios. Es decir, el conflicto también puede servir para aproximar a las partes enfrentadas y establecer una nueva forma de relación.

Desde las teorías sobre sistemas sociales es muy importante la distinción entre *conflicto instrumental* y *conflicto expresivo*.

El conflicto instrumental es “el conflicto real”, por ejemplo, la desigualdad de derechos entre dos grupos sociales. Pero cuando la estructura social es tan rígida que el grupo “oprimido” no puede protestar ni hacer valer sus derechos, surge el conflicto expresivo que sirve de válvula de escape de la frustración que se descarga sobre un chivo expiatorio.

Es decir, el conflicto expresivo es una desviación del conflicto real. Por ejemplo, está demostrado cómo a menudo las actitudes racistas en categorías sociales desfavorecidas son un conflicto expresivo: la hostilidad hacia la estructura social establecida se vuelca sobre un chivo expiatorio: las minorías étnicas. Por lo tanto el conflicto expresivo puede reforzar el statu quo. Ahora bien, en una sociedad muy rígida donde el conflicto no se tolera, cuando éste finalmente aflora se convierte en un huracán destructivo que puede llegar a provocar el desmoronamiento de la sociedad.

» Teorías sobre el poder

¿Es lo mismo un conflicto entre dos personas con el mismo nivel de poder que entre un “fuerte” y un “débil”? ¿Qué es el poder?

Se entiende por poder la capacidad de influencia efectiva que A tiene sobre B si tomamos en cuenta la resistencia de B, es decir, la capacidad que tiene A para cambiar a su gusto el comportamiento de B. Clásicamente se distinguen cinco tipos de poder:

- **Poder de coerción.** Consistente en la capacidad de administrar castigos y que conlleva la vigilancia de A sobre B para evitar que B escape de la situación en la que puede recibir el castigo.
- **Poder de recompensa.** Cuando A puede proporcionar gratificaciones o reducir o suprimir sinsabores o frustraciones. B debe de percibir el poder de A.
- **Poder legítimo.** Es el derecho que B le otorga a A de influir sobre él en una relación de autoridad donde el comportamiento y el status están consensuados. Una relación docente puede ser de este tipo, o una relación entre jefe y subordinado.
- **Poder de referencia.** B se identifica con A y lo valora porque A posee carisma, prestigio o una serie de cualidades que B admira.
- **Poder de competencia.** Cuando A posee unos conocimientos particulares. Es el experto en quien B confía.

El tipo de poder que tengan las partes en conflicto será determinante en el desarrollo del mismo, ya que establecerá una dinámica de relación, determinará las posibles reacciones de las partes e influirá en las soluciones posibles al conflicto. Igualmente nos parece natural considerar que no es lo mismo una situación en que ambas partes tienen poder que otra con una balanza muy desequilibrada.

Las situaciones más estudiadas se refieren a los poderes de recompensa y de coerción y así, empíricamente, se deducen las mismas conclusiones que lo que el



sentido común ya sabe: en situación de poder igual una amenaza trae consigo una contraamenaza por la otra parte, produciéndose una escalada del conflicto que desemboca en pérdidas para ambas partes. Cuando la situación de poder es desigual parece ser, según diversos experimentos que hay más ganancias conjuntas que en la situación anterior (cuando se producían amenazas bilaterales) pero menos ganancias que en una situación de ausencia de amenazas.

Se piensa que en una situación desigual el sujeto débil trata en primer lugar, antes de someterse, de restablecer el equilibrio, la igualdad y por ello si existen otras estrategias posibles antes que la sumisión el sujeto débil las intentará, principalmente la huida de la situación o una acción agresiva desesperada e inadaptada. Evadirse de la situación es la única forma que tiene de oponerse al fuerte.

Una situación común en conflictos de más de dos partes es la formación de coaliciones: la unión de dos o más individuos o partes ante uno o varios adversarios. Es decir, se trata de una unión superficial, instrumental y temporal en la que dos partes dejan de lado sus diferencias a favor de formar un frente contra otro/s, por lo que esta unión se rompe cuando ya no se precisa.

Es importante tener en cuenta que en estos casos la unión es frágil, cada parte mantiene su identidad, sus valores y su conciencia de grupo. La coalición reside en el uso común de los recursos disponibles de cada miembro, del poder conjunto frente al adversario.

1.3

Clasificación o tipos de conflictos

Teniendo en cuenta la diversidad de teorías y aproximaciones al término conflicto, el intentar establecer una clasificación genérica de “conflictos” resulta difícil. Son muchos los investigadores que han creado su propia taxonomía, pero todas han recibido críticas por no reflejar correctamente la variedad existente.

Sin ánimo de ser exhaustivos y, con un objetivo didáctico los conflictos pueden ser clasificados atendiendo a la pluralidad de sujetos, la conducta observable de las partes, las condiciones antecedentes y la percepción de cada una de las partes, los motivos y los resultados del conflicto.

Según la **pluralidad de sujetos** los conflictos pueden conceptualizarse en cuatro tipos básicos de conflictos:

- **Conflicto personal, afecta a individuos y se diferencian entre:**

Conflictos intrapersonales, es decir, aquel estado al que accede una persona cuando su comportamiento o actuación no va en consonancia con sus valores, normas o actitudes. Se trata de un conflicto de tipo cognitivo-emocional. *Por ejemplo el conflicto de rol de un mando intermedio cuando por parte de sus directivos se le exige un cumplimiento estricto de plazos y sus subordinados solicitan un aplazamiento.*

Conflictos interpersonales, se refieren al enfrentamiento entre dos personas por una tercera persona, una idea o un bien al que aspiran las partes enfrentadas. *Por ejemplo, una pareja desea utilizar el mismo día y para dos desplazamientos distintos el único vehículo de la familia.*

- **Conflicto grupal, afecta a grupos y se diferencian entre:**

Conflicto intragrupal, mantienen las mismas características que los interpersonales pero, en este caso, el enfrentamiento se produce entre subgrupos dentro de un grupo.

Conflictos intergrupales, se refieren, al igual que los interpersonales, al enfrentamiento entre dos grupos por una tercera persona, una idea o un bien al que aspiran ambos grupos.

- **Conflicto organizacional**, afecta a organizaciones y también se diferencian entre intraorganizacionales, aquellos que se producen dentro de una misma organización e interorganizacionales, aquellos que se producen entre dos organizaciones.

- **Conflicto internacional**, también denominados como conflictos sociales y que pueden ser entre una misma nación o cultura (intrasociales) o aquellos que se producen entre dos naciones o culturas (intersociales).

En todos los conflictos intra (intrapersonales, intragrupal o intrasocial) y, atendiendo a la **posición de los contrarios** los conflictos pueden ser :

- **Conflicto entre iguales**, las partes en conflicto se encuentran en el mismo nivel, de vecino a vecino, de hermano a hermano, de competidor a competidor.
- **Conflictos jerárquicos**, aquellos en que las partes no se encuentran en un mismo plano de igualdad. Ej. subordinado contra superior, padre e hijo.

Según la **visibilidad del conflicto**, es decir, la *conducta observable de las partes podemos distinguir entre:*

- **Conflicto incipiente**, hay diferencias entre las partes, pero sin reconocimiento o advertencia del conflicto. No hay componentes emocionales involucrados por lo que es más fácil una solución.
- **Conflicto latente**, existen discrepancias reconocidas por las partes pero aún no hay un enfrentamiento, es decir, el conflicto no tiene una manifestación clara, sino implícita.
- **Conflicto manifiesto**, se manifiesta de forma clara y explícita con respuestas de acción por las partes.

El paso de un conflicto latente a un conflicto manifiesto viene siempre precedido de un *proceso de escalamiento* en el que habitualmente se suele apreciar un incremento del número y magnitud de temas conflictivos, una disminución de la confianza entre las partes, la utilización de tácticas coercitivas o la polarización (radicalización) de las demandas u objetivos que se persiguen.



Combinando las **características objetivas** que genera el conflicto con la percepción que de ello tienen las partes, los conflictos se pueden clasificar en:

- **Conflicto verídico**, hay una condición conflictiva objetiva y es percibida como tal con precisión.
Por ejemplo, un matrimonio discrepa por instalar un taller de pintura o un despacho en la única habitación libre de la casa.
- **Conflicto contingente**, hay condiciones conflictivas objetivas que son percibidas por las partes pero el conflicto como tal es evitable ya que depende de la interpretación y comportamiento de las partes. Si se llega al conflicto es porque no se ha sido consciente de reorganizar fácilmente la situación de modo que el conflicto desaparezca.
Por ejemplo, si en el ejemplo anterior la casa dispusiese además de un ático o un garaje
- **Conflicto desplazado**, se dan condiciones objetivas que son percibidas por las partes aunque el comportamiento conflictivo no se relaciona con las mismas siendo la razón última de la situación conflictiva no declarada. Es decir, se traslada el malestar del conflicto no declarado hacia otra situación, también conflictiva pero que no tiene nada que ver con el conflicto primario.
Por ejemplo, una discusión por elegir el lugar de vacaciones que está enmascarando una situación conflictiva sobre determinados hábitos sociales no compartidos.
- **Conflicto mal atribuido**, los sujetos experimentan condiciones objetivas del conflicto pero atribuyen incorrectamente las causas del mismo imputando responsabilidades a quien no les corresponde.
Por ejemplo, en el ámbito laboral, enfrentamientos con compañeros por transmisión de la situación conflictiva con superiores
- **Falso conflicto** no se reúnen condiciones objetivas para el conflicto pero, a causa de percepciones erróneas o malentendidos los individuos lo perciben como tal. Se trata de falsos conflictos que, sin embargo, pueden escalar a conflictos verdaderos lo cual es más probable en situaciones competitivas que en situaciones cooperativas.
Un tipo especial de falsos conflictos son los conflictos inventados, iniciados deliberadamente para desestabilizar una situación.

Según **los motivos**, los conflictos se diferencian entre:

- **Conflictos de objetivos o intereses**: las partes desean resultados aparentemente incompatibles o divergentes (satisfacer necesidades personales, obtener recursos escasos,...). La consecución de los objetivos de cada parte amenaza u obstruye el logro de los objetivos de la otra.
- **Conflictos de juicio u opinión**. También denominados como conflictos cognitivos o controversias. Implica diferencias sobre la valoración o interpretación de los datos o hechos.
- **Conflictos normativos**. Se relacionan con la aplicación e interpretación de las normas legales o contractuales.

Según los **resultados**:

- **Conflicto funcional.** El resultado de la confrontación resulta potencialmente beneficioso, por ejemplo, el conflicto que se produce entre dos departamentos organizativos sobre la forma de prestar un determinado servicio provoca que se generen cambios que resultan beneficiosos para los objetivos organizativos.
- **Conflicto disfuncional.** El resultado de la confrontación resulta perjudicial para el individuo, grupo u organización.

En realidad, ambos tipos de conflicto se encuentran relacionados ya que los conflictos, intrínsecamente no son ni buenos ni malos. En cualquier caso son inevitables (consustanciales con la vida social de los seres humanos) y potencialmente peligrosos (siempre son costosos en tiempo, dinero, energía, relaciones, salud, oportunidades,...) siendo, básicamente, una importante señal de la necesidad de cambios.



CLASIFICACIÓN DE CONFLICTOS DESDE EL PUNTO DE VISTA PRÁCTICO: LA HERRAMIENTA CONFLICT ANALYSIS TIPOLOGY© (REDORTA, 2004,2007)

Se basa en la idea de que los conflictos, aunque tengan distintos actores y situaciones, son repetitivos y, por tanto, permiten cierta base de predictibilidad.

La idea que subyace a esta herramienta es la de ser capaz de identificar, en un determinado conflicto a cuál de los 16 tipo básicos de conflictos pertenece estableciendo para cada caso concreto un patrón dominante y comprender los factores que permiten su desarrollo para establecer por donde actuar. Se trata de una herramienta con la misma función que la jurisprudencia en derecho.

Se considera que el patrón de un conflicto puede ser definido por una frase expresada en sentido afirmativo y valorada sobre una escala de tipo Likert (a diferencia de preguntas dicotómicas si/no se basa en el nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación). La herramienta resulta válida como instrumento de análisis y predictibilidad siempre y cuando se posicione el conflicto en uno o unos patrones dominante, es decir, asignar el máximo de apreciación a la mayoría de los patrones no resulta significativo debiendo buscarse el posicionamiento de uno a tres patrones dominantes.

Los patrones se agrupan en cuatro grandes grupos formando lo que se ha denominado macropatrón: ser, seguir, conseguir, mantener.

		Grado de apreciación				
		Nulo	Mínimo	Medio	Alto	Muyalto
		Puntuación				
		1	2	3	4	5
SER	1	Autoestima				
		Disputamos porque mi orgullo personal se siente herido.				
	2	Valores				
		Disputamos porque mis valores o creencias fundamentales están en juego.				
	3	Identidad				
		Disputamos porque el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.				
	4	Información				
		Disputamos por algo que se dijo o no se dijo o que se entendió de forma distinta.				
SEGUIR	5	Expectativas				
		Disputamos porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.				
	6	Inadaptación				
		Disputamos porque cambiar las cosas nos produce tensión.				
	7	Atributivo				
		Disputamos porque el otro no asume su responsabilidad o culpa en la situación planteada.				
	8	Inhibición				
		Disputamos porque claramente le corresponde al otro poner la solución.				
CONSEGUIR	9	Poder				
		Disputamos porque alguno de nosotros quiere mandar, dirigir, o controlar más a otro				
	10	Normativo				
		Disputamos porque se incumple una norma legal o social.				
	11	Incompatibilidad personal persistente				
		Disputamos porque no nos entendemos como personas habitualmente.				
	12	Legitimación				
		Disputamos porque el otro no está de alguna manera autorizado a actuar como lo hace, lo ha hecho o pretende hacerlo.				
MANTENER	13	Recursos escasos				
		Disputamos por algo de lo que no hay suficiente para todos.				
	14	Estructurales				
		Disputamos por un problema cuya solución requiere largo tiempo, esfuerzo importante de muchos, o medios más allá de nuestras posibilidades personales.				
	15	Intereses				
		Disputamos porque mis deseos o intereses son abiertamente contrapuestos a los suyos.				
	16	Inequidad				
		Disputamos porque la acción o conducta del otro u otros las sentimos enormemente injustas.				

Cada uno de estos 16 tipos de conflictos: conflicto de autoestima, conflicto de valores,... enmarca un conflicto mayor que representa el denominado como conflicto básico que preexiste o que determina la situación conflictiva:

Tipología del conflicto	Conflicto básico
1. Recursos escasos	Necesidad / Recursos
2. Poder	Poder / Libertad
3. Autoestima	Autovaloración / Valoración
4. Valores	Descreencia / Creencia
5. Estructurales	Medios / Soluciones
6. Identidad	No Ser / Ser
7. Normativos	Conducta / Norma
8. Expectativas	Esperanza / Realidad
9. Inadaptación	Estabilidad / Cambio
10. Información	Conocer / Ignorar
11. Intereses	Deseos / Oposición
12. Atributivos	Asumir / Desplazar
13. Incompatibilidad personal persistente	Aceptación / No Aceptación
14. Inhibición	Acción / Bloqueo
15. Legitimación	Fuerza / Derecho
16. Inequidad	Justicia / Injusticia

1.4

Dinámica del conflicto

En el lenguaje cotidiano no existe una diferenciación muy clara entre problema y conflicto. Sin embargo, para comprender la dinámica del conflicto es importante diferenciar ambos conceptos.

Problema, es un obstáculo en la satisfacción de intereses y necesidades, una dificultad para lograr un objetivo. Los problemas no necesariamente involucran a uno o más individuo y las dificultades pueden ser materiales o técnicas. Los problemas, en un determinado momento, pueden convertirse en conflicto.

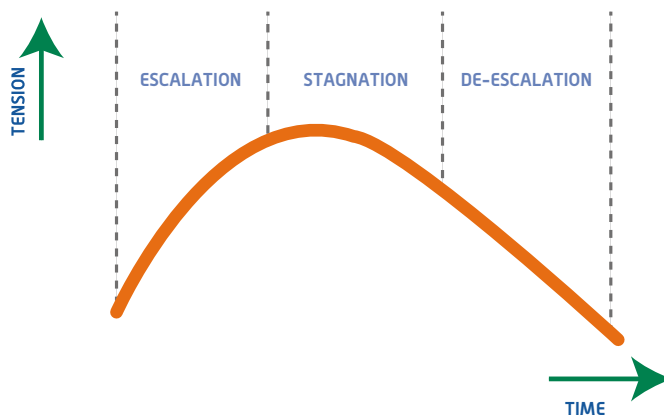
Conflicto, éste se manifiesta de forma general en la interacción, en el ámbito de lo social, más allá del individuo. El conflicto tiene un carácter de relación, es una situación en la que personas o grupos perciben que tienen diferentes metas u objetivos en relación a un asunto específico. En el conflicto se percibe al “otro” como el contrario e incluye aspectos psicológicos y emocionales.

Uno de los mayores riesgos del conflicto es el surgimiento de la violencia, tanto psicológica como física.

Hay que tener en cuenta que el conflicto tiene una cara “racional” y otra “emocional”. En el análisis del conflicto no se puede primar a priori ninguna de las dos, ya que puede ser cualquiera de ellas el conflicto de fondo y la otra su acompañante o, simplemente, las dos caras de la moneda.

De manera simplificada podemos decir que el surgimiento de un conflicto a partir de un problema depende en gran medida de las acciones y reacciones emocionales de las personas involucradas por lo que, tanto terceros como las partes en conflicto, a través de una gestión adecuada del problema pueden ayudar a controlar los conflictos.

El conflicto es, entonces, un proceso dinámico que a lo largo del tiempo cambia y evoluciona. El desarrollo de los conflictos suelen seguir una dinámica muy parecida y, en cierta medida previsible, en la que el factor tiempo cobra gran importancia.



Algunos autores comparan la dinámica del conflicto con una obra de teatro que se desarrolla en tres actos:

1. Intensificación o escalada: el conflicto surge por un algún factor desencadenante y si no es convenientemente tratado pueden sucederse una serie de hechos, de acciones, que van incrementando el conflicto, complicándolo y transformándolo. Los problemas no resueltos tienden a la expansión de su amplitud o complejidad.

Esta transformación se refiere a diversos aspectos:

- Las tácticas se vuelven cada vez más duras y extremistas.
- Generalización, es decir, proliferación de asuntos que se incorporan a la disputa y nuevos problemas se van sumando al problema original.
- Personalización del conflicto: desplazamiento focal de los problemas a las personas por lo que la relación entre las partes se modifica.
- Estrategias cada vez más competitivamente irracional. La divergencia se convierte en antagonismo personal, llegados a este punto las partes ya sólo piensan en ganar y hacer daño al otro *por ejemplo si yo no gano, tu tampoco*.
- Implicación de terceras personas: puede que el número de personas implicadas se aumente hasta formar grupos definidos.

En esta fase existen muchos factores psicológicos que se ponen en juego. Uno de ellos es la necesidad de guardar las apariencias o mantener la imagen y la autoestima, es decir, el miedo a parecer débil, a dar el brazo a torcer; así las partes se atrincheran, fabricando muros de autodefensa. Otro elemento que se presenta en esta fase es la producción en cadena de amenazas y contraamenazas.

En el ámbito de las emociones y sentimientos una característica de esta fase es la *percepción selectiva*, es decir, una parte sólo ve en la otra lo que quiere ver, una imagen deformada y “maligna”, calificando las acciones del otro como rasgos de su carácter mientras que las acciones propias son calificadas como fruto de las circunstancias, *por ejemplo: “él me amenazó porque es prepotente y agresivo pero yo respondí porque lo exigía la situación”*.

2. Estancamiento o punto muerto: es el momento en que la escalada se detiene en el punto más alto de intensidad y se llega a una especie de punto muerto. En este momento los oponentes empiezan a comprender que la imposición de sus posturas no es viable y buscan la manera de salvaguardar su “autoestima”, pero nadie se decide a dar el primer paso. Es una fase de gran incertidumbre que conduce a una situación de bloqueo.

Los factores más frecuentes relacionados con un estancamiento del conflicto son: por la pérdida del control sobre el conflicto, por la percepción de que es imposible ganar por competición, por agotamiento de los recursos físicos, psicológicos, financieros o temporales o por pérdida de soporte social.

Cuando las partes se dan cuenta de que el conflicto ha alcanzado un límite intolerable y de que es deseable que termine lo antes posible, se enfrentan a un dilema complicado. ¿Qué hacer para salir del estancamiento y dar solución a la situación? En este momento las partes son conscientes de que actuando como hasta ahora sus objetivos no se logran y, además, han invertido demasiado en el conflicto como para dejarlo estancado.

Además ceder o abandonar ya no es admisible por lo que, ambas partes son conscientes de que se debe lograr una solución pero temen empezar ellos puesto que les puede hacer parecer “débiles”. En este sentido, la intervención de una tercera parte (mediación, negociación o arbitraje) suele ser imprescindible para facilitar el desbloqueo ya que la etapa de desescalada requiere un proceso de cooperación.

3. La desescalada: a partir de alguna intervención o, por desistimiento de las partes, el conflicto, en la mayoría de los casos, termina por disminuir su intensidad. El tiempo necesario para ello es muy diferente en cada situación.

Los principales factores relacionados con un decrecimiento de la intensidad del conflicto son la descarga emocional, la mejora o restauración de la interacción entre las partes (diálogo comunicación generalmente con ayuda externa), el establecimiento de metas superiores a las de las partes (horizonte común) y la progresión en aspectos pequeños del conflicto que, si bien no solucionan el enfrentamiento, invierten la tendencia.



Una estrategia que suele utilizarse para “desescalar” conflictos cuando en la fase de estancamiento ninguna parte cede o da el primer paso es la denominada **construcción de momentos**, por la cual se comienza con problemas de fácil solución. Así, la mayor parte de los conflictos incluyen un gran número de problemas y, según esta estrategia, se trata de comenzar con aquellos más manejables para, a partir de este momento, utilizar positivamente el denominado como **proceso de entrapamiento**.

El proceso de entrapamiento supone que, una vez que las partes han comenzado a trabajar en ese problema sencillo asumen un compromiso para superar el estancamiento y comenzar la desescalada. Así, al tratar los problemas sencillos las partes hacen pequeñas concesiones que, lejos de tener el objetivo de debilitar a las partes tienen el objetivo de poner en marcha un proceso de concesiones y contraconcesiones, en el que las partes sienten que han invertido demasiado en el proceso de desescalada, como para abandonarlo.



EL MODELO DE ESCALADA DEL CONFLICTO DE FRIEDRICH GLASL

Según este modelo se señalan nueve etapas de la intensidad de los conflictos. Estas etapas no se desarrollan de forma lineal sino con saltos, paradas y cambios de dirección de un nivel a otro.

Etapas 1. Endurecimiento

Las posiciones se endurecen y chocan unas contra otras. Consciencia de tensiones inminentes. Todavía se cree que se puede solucionar el conflicto hablando. Aún no hay partes inflexibles y rígidas

Etapas 2. Debates y polémica

Polarización de los pensamientos, sentimientos e intenciones. Pensamiento en blanco o negro y percepciones de superioridad e inferioridad.

Etapas 3. Hechos y no palabras

Creencia de que “hablar ya no ayuda”. Estrategia de los “hechos consumados” Ausencia de confianza y acciones unilaterales para obligar al otro a ceder. La empatía hacia el otro se ha perdido. Peligro de malentendidos.

- » Conflictos de intensidad moderada (etapa 1 a 3). Existe la esperanza de que pueda haber una solución de beneficio mutuo. La cooperación prevalece sobre la confrontación y se mantienen en el primer plano el conjunto de problemas objetivos que dividen a las partes.

Etapas 4. Imágenes y coaliciones

Circulan los rumores, y se forman estereotipos y clichés. Las partes se manipulan unas a las otras de forma negativa y pelean entre ellas. Acciones de reclutamiento de aliados.

Etapas 5. Pérdida de prestigio

Ataques públicos y directos denigrantes, con la intención de desprestigiar a la otra parte.

Etapas 6. Amenazas

Aumento de amenazas y contra-amenazas. La escalada del conflicto se acelera al lanzar ultimátums.

- » Conflictos en escalada (etapa 4 a 6). Las partes han perdido la esperanza en la posibilidad de diálogo y se fortalece la percepción del carácter negativo de la otra parte y la necesidad de una oposición. Se ponen de manifiesto el comportamiento y dinámicas psicológicas propias de la confrontación verbal.

Etapas 7. Golpes destructivos

El oponente ya no es visto como una persona. Los golpes destructivos se consideran como la respuesta correcta. Inversión de valores: un pequeño perjuicio en sí mismo se considera como un beneficio. El otro es un impedimento y debe ser eliminado.

Etapas 8. Fragmentación del enemigo

El objetivo es la destrucción del sistema vital del enemigo.

Etapas 9. No hay vuelta atrás

Confrontación total sin retorno. Se acepta la destrucción total del enemigo incluso si conlleva pagar el precio de la propia destrucción.

ELEMENTOS CONDICIONANTES DE LA EVOLUCIÓN DEL CONFLICTO SEGÚN LA HERRAMIENTA CONFLICT ANALYSIS TIPOLOGY® [Redorta, 2004,2007]

Para poder hacer el perfil del conflicto una vez determinados los patrones dominantes de un conflicto concreto es necesario valorar los elementos que afectan en mayor manera a la posible evolución del mismo y que, en principio, pueden resultar ajenos al patrón o patrones que sigue.

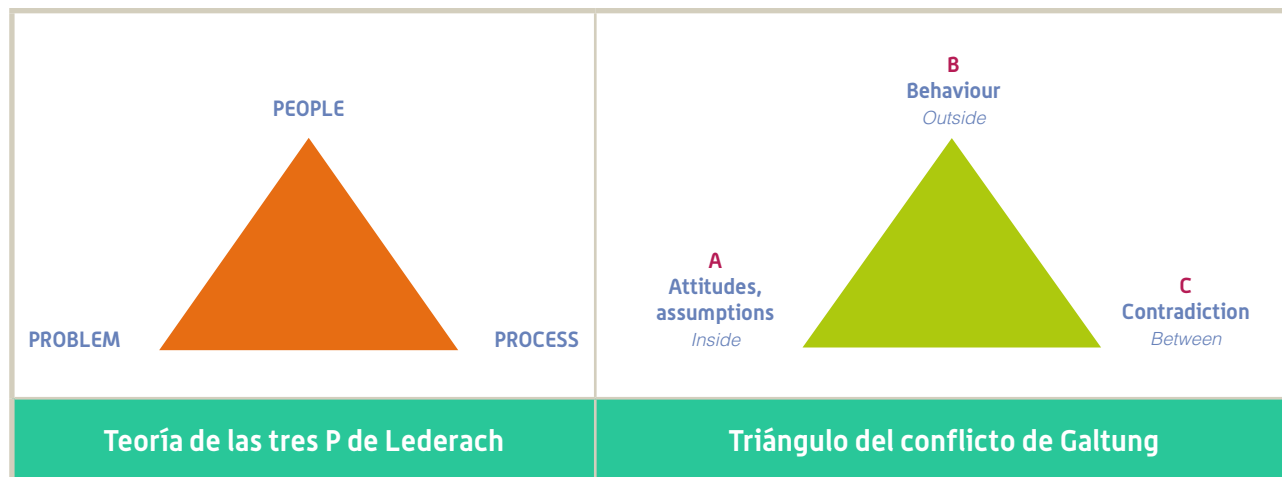
PERFIL DEL CONFLICTO										
CONTEXTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Facilita el desarrollo del conflicto</i>										<i>Dificulta el desarrollo del conflicto</i>
SIGNIFICADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Pocas y débiles emociones implicadas</i>										<i>Muchas y fuertes emociones implicadas</i>
CICLO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Desescalada</i>										<i>Escalada</i>
PODER	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Simétrico</i>										<i>Asimétrico</i>
NIVEL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Interpersonal</i>										<i>Intergrupar</i>
PARTES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Únicas</i>										<i>Múltiples</i>
DURACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Corta</i>										<i>Larga</i>
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Fluida y fiable</i>										<i>Distorsionada</i>
DEENCADENANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Identificado</i>										<i>Desconocido</i>
FUENTES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<i>Causas conocidas y aceptadas</i>										<i>Causas desconocidas y rechazadas</i>

1.5

Estructura del conflicto

Todo conflicto tiene una estructura. En los modelos teóricos suelen diferenciarse tres elementos que se encuentran sobredeterminados por los diferentes entornos en los cuales se desarrollan los conflictos. Así:

- Según la teoría de las tres P de Lederach, los tres componentes básicos de cualquier conflicto son el problema, las personas y el proceso.
- Según la teoría de Galtung, los tres elementos que resumirían el conflicto en sí, lo que tradicionalmente se conoce como el “triángulo del conflicto” son la contradicción (situación), el comportamiento y las actitudes.



ESTRUCTURA DEL CONFLICTO SEGÚN LA TEORÍA DE LAS TRES P

J.P. Ledererach estructura el conflicto en base a tres partes Personas, Problema y Proceso. Esta teoría presenta además, una guía de cuestiones que ayuda a analizar y comprender los conflictos.

» **Personas.** El análisis de las personas se refiere tanto a las características de las partes como a las percepciones, así el análisis consistirá en:

- **Identificación de grupos y personas involucrados:** *¿Quiénes están directamente implicados?, ¿Quiénes están indirectamente implicados, tienen interés o pueden influenciar el resultado?, ¿Qué tipo de liderazgo siguen?, ¿Qué bases de influencia y poder tiene cada uno sobre los demás?, ¿Es una relación de iguales o existe la desigualdad?, ¿En qué forma?, ¿Existen ahora o pueden existir coaliciones entre los grupos?, ¿Entre quiénes?, ¿Por qué?*
- **Percepción del problema:** *¿De qué manera perciben el problema?, ¿Cómo lo describen? ¿Cómo les ha afectado? ¿Qué sentimientos sobresalen?, ¿En qué nivel de intensidad?, ¿Qué soluciones (posturas) sugieren?, ¿Qué necesidades e intereses representan?, ¿Cuáles son las diferencias de percepción?, ¿De qué manera pueden replantearse, para mejorar la percepción?*

» **Proceso.** Es la manera en que el conflicto se desarrolla y cómo las partes trata de resolverlo, cómo se toman las decisiones y cómo las partes se sienten sobre ello. Los aspectos que deben ser analizados son:

- **La dinámica del conflicto:** *¿Qué asunto/s lo empezó todo?, Al intensificarse: ¿Qué otros problemas se añadieron?, ¿Qué grado de polarización existe entre los grupos?, ¿Qué actividades han aumentado el conflicto?, ¿Cuáles son las influencias moderadoras?*
- **La comunicación:** *¿De qué manera se comunican?, ¿Quién habla a quién, cuándo, cuánto y por qué?, ¿Existen alteraciones en torno a la comunicación (estereotipos, mala información, rumores...)?, ¿De qué manera podría mejorarse la comunicación?*



» **Problema.** Se refiere a las diferencias y asuntos que enfrentan a las personas e implica los siguientes aspectos:

- **Describir el meollo del conflicto:** *¿Cuáles son los intereses, necesidades y valores de cada uno?, ¿Qué es lo que preocupa a cada uno?, ¿Qué proponen para resolverlo?, ¿Por qué les interesa esta solución en particular?, ¿Cuáles son los intereses de cada uno?, ¿Quién gana o pierde según las soluciones propuestas?, ¿Cuáles son las necesidades humanas elementales que motivan a cada uno (seguridad, autoestima, comida, posibilidad de trabajo...)?, Para que estén satisfechos con un acuerdo ¿cuáles de estas necesidades se tomarán en cuenta y deberán figurar en la solución final?, ¿Qué diferencia de valores existe y hasta qué punto juegan un papel importante?*
- **Hacer una lista de los puntos concretos a resolver:** Problema global: *¿cuáles son los puntos que se deben resolver?, ¿La manera de tomar decisiones es un problema?*
- **Análisis de los recursos existentes que pueden regular las diferencias esenciales:** *¿Qué factores limitan las acciones y posturas extremistas de cada uno?, ¿Quiénes son las personas que pueden jugar un papel constructivo?, ¿Cuáles son los objetivos alcanzables que todos pueden aceptar?, ¿Cuáles son los intereses y necesidades que tienen en común o los que no son mutuamente exclusivos y opuestos?, ¿Qué propuestas están dispuestos a hacer?*

ESTRUCTURA DEL CONFLICTO SEGÚN LA TEORÍA DE GALTUNG

Para Galtung, un conflicto consiste en la incompatibilidad entre los fines que persiguen dos o más actores. Sin embargo, al analizar un conflicto se hace preciso distinguir entre las diversas dimensiones que todo conflicto presenta:

- El primer elemento de un conflicto es la **actitud** (aspecto motivacional) y se refiere a cómo sienten y piensan las partes de un conflicto, cómo perciben al otro y cómo ven sus propias metas y el conflicto en sí mismo.

Así por ejemplo, una actitud conflictiva consiste en la construcción, por uno de los actores o por ambos, de una imagen idealizada de uno mismo unida a una imagen del otro revestida exclusivamente de rasgos negativos. Se trata del proceso que ha venido en denominarse de “construcción de imágenes de enemigo”. Sin embargo, Galtung matiza que no es importante tan sólo la construcción de una imagen negativa del otro actor, sino también el hecho de que ésta se presente en contraste con una imagen propia idealizada.

- El segundo aspecto del conflicto es el **comportamiento** (aspecto objetivo) alude a cómo actúan las partes durante el conflicto: si buscan intereses comunes y acción creativa y constructiva o si tratan de perjudicar y causar dolor al otro.

En general, la polarización mental que genera la actitud conflictiva conduce a dos fases de comportamiento conflictivo: por un lado, la polarización de las relaciones personales, lo que significa un alto grado de relaciones positivas dentro de cada parte y un bajo grado de relación con la otra parte; en un segundo estadio el comportamiento conflictivo se convierte en disposición para la actuación destructiva y así, la actitud conflictiva se convierte en comportamiento conflictivo cuando una parte no sólo piensa o desea la destrucción de la otra sino que colabora activamente en esa destrucción.

- El tercer elemento del conflicto, su núcleo central es la **contradicción** (aspecto subjetivo) que tiene que ver con el tema o temas reales del conflicto y con como este se manifiesta. Las partes muchas veces difieren en su percepción de cuál es la contradicción o raíz del conflicto. En muchos casos, tales cuestiones son complicadas y están ocultas, ya que las partes y los actores del conflicto de ambos lados prefieren centrarse en las actitudes y la conducta, tanto la suya propia (que en general se auto-concibe como positiva) como en la del otro (que suele describirse generalmente como negativa).



Johan Galtung: Los tres componentes del conflicto

Fuente: realidadexpuesta

En cada una de estas dimensiones del conflicto cabe diferenciar entre el aspecto intersubjetivo y el aspecto intrasubjetivo. Es decir, el conflicto enfrenta a varios actores y, por tanto, al analizar un conflicto es indispensable prestar atención a ese enfrentamiento, el aspecto intersubjetivo pero no hay que olvidar el análisis de cada una de las partes en particular; *por ejemplo ¿qué hay en estos actores que pueda generar el conflicto, o que pueda orientar sus actitudes y comportamientos y hacerlos más o menos adecuados para la resolución del conflicto?*

2

Métodos alternativos de resolución de conflictos



El término “ADR” (métodos alternativos de resolución de conflictos por sus siglas en inglés) es un término general que se usa para hacer referencia a los procedimientos formales e informales fuera de los mecanismos tradicionales de resolución de conflictos.

Está claro que si decimos que existen *métodos alternativos*, lo han de ser por referencia a un método que se indicaría como central, prioritario, o al menos más utilizado. Ese método de solución de conflictos central o más utilizado es la resolución de los conflictos a cargo del Estado a través de los órganos que integran el Poder Judicial (los tribunales) y, por tanto, las modalidades alternativas de solución de conflictos son también conocidas como *mecanismos extrajudiciales*.

Entre los mecanismos extrajudiciales, los más conocidos son la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje. Estos medios se distinguen entre sí por la intervención de terceros en la solución del conflicto, clasificándose en dos grupos: los heterocompositivos y las autocompositivos.

Los *ADR heterocompositivos* son aquellos en los que un tercero imparcial decide una solución vinculante para las partes. En este grupo encontraríamos el método del *arbitraje*, en la que las partes de mutuo acuerdo, nombran a un tercero independiente, denominado árbitro, que será el encargado de resolver el conflicto, dictando un laudo de obligado cumplimiento y tras escuchar a las partes, centrándose en datos objetivos y en las normas que existen respecto del conflicto concreto. El laudo arbitral podría equipararse a la sentencia dictada por un juez, ya que tiene eficacia de cosa juzgada.

“Entre los mecanismos extrajudiciales, los más conocidos son la negociación, la mediación, la conciliación y el arbitraje.”

A continuación te presentamos una breve historia que ilustra lo positivo que puede llegar a ser la interacción de un tercero en un conflicto que, a priori, es “imposible” de resolver. El fragmento de “*El hombre que calculaba*” de Malba Tahan (1996) muestra como al incorporar una perspectiva objetiva al conflicto, en este caso el álgebra, se facilita el cambio de percepciones por parte de las partes.

Hacía pocas horas que viajábamos sin detenernos cuando nos ocurrió una aventura digna de ser relatada, en la que mi compañero Beremiz, con gran talento, puso en práctica sus habilidades de notable cultivador del álgebra.

Cerca de un viejo albergue de caravanas medio abandonadas, vimos a tres hombres que discutían acaloradamente junto a un hato de camellos.

Entre gritos e improperios, en plena discusión, braceando como posesos, se oían exclamaciones: — ¡Que no puede ser! — ¡Es un robo! — ¡Pues yo no estoy de acuerdo!

El inteligente Beremiz procuró informarse de lo que discutían.

— Somos hermanos -explicó el más viejo-, y recibimos como herencia esos 35 camellos. Según la voluntad expresa de mi padre, me corresponde la mitad, a mi hermano Hamed Namid una tercera parte y a Harim, el más joven, sólo la novena parte. No sabemos, sin embargo, cómo efectuar la partición y a cada reparto propuesto por uno de nosotros sigue la negativa de los otros dos. Ninguna de las particiones ensayadas hasta el momento nos ha ofrecido un resultado aceptable. Si la mitad de 35 es 17 y $\frac{1}{2}$, y si la tercera parte y la novena de dicha cantidad tampoco son exactas, ¿cómo proceder a tal partición?

— Muy sencillo — dijo el hombre que calculaba —. Yo me comprometo a hacer con justicia este reparto, mas antes permítanme que una a esos 35 camellos de la herencia, este espléndido animal que nos trajo aquí en buena hora.

En ese punto intervine en la cuestión.

— ¿Cómo voy a permitir semejante locura? ¿Cómo vamos a seguir el viaje si nos quedamos sin el camello?

— No te preocupes, Bagdalí — me dijo en voz baja Beremiz —. Sé muy bien lo que estoy haciendo. Cédeme tu camello y verás a qué conclusión llegamos.

Y tal fue el tono de seguridad con que lo dijo que le entregué, sin el menor titubeo, mi camello Jamal, que inmediatamente pasó a incrementar la cáfila que debía ser repartida entre los tres herederos.

— Amigos míos — dijo —, voy a hacer la división justa y exacta de los camellos, que como ahora ven son 36.

Y volviéndose hacia el más viejo de los hermanos, habló así:

— Tendrás que recibir, amigo mío, la mitad de 35, esto es: 17 y $\frac{1}{2}$. Pues bien, recibirás la mitad de 36; por tanto, 18. Nada tienes que reclamar puesto que sales ganando con esta división.

Dirigiéndose al segundo heredero, continuó:

—Y tú, Hamed, tendrías que recibir un tercio de 35, es decir, 11 y poco más. Recibirás $\frac{1}{3}$ de 36, esto es, 12. No podrás protestar, pues también tú sales ganando con la división.

Y por fin dijo al más joven:

—Y tú, joven Harim, según la última voluntad de tu padre, tendrías que recibir una novena parte de 35, o sea tres camellos y parte del otro. Sin embargo, te daré la novena parte de 36, o sea cuatro. Tu ganancia será también notable, y bien podrás agradecerme el resultado.

Y concluyó con la mayor seguridad:

—Por esta ventajosa división que a todos ha favorecido, corresponden 18 camellos al primero, 12 al segundo y cuatro al tercero, lo que da un resultado $(18+12+4)$ de 34 camellos. De los 36 camellos sobran por tanto dos. Uno, como saben, pertenece al bagdalí, mi amigo y compañero; otro es justo que me corresponda por haber resuelto, a satisfacción de todos, el complicado problema de la herencia.

—Eres inteligente, extranjero —exclamó el más viejo de los tres hermanos—, y aceptamos tu división con la seguridad de que fue hecha con justicia y equidad. Y el astuto Beremiz, el hombre que calculaba, tomó posesión de uno de los más bellos camellos del hato, y me dijo, entregándome por la rienda el animal que me pertenecía:

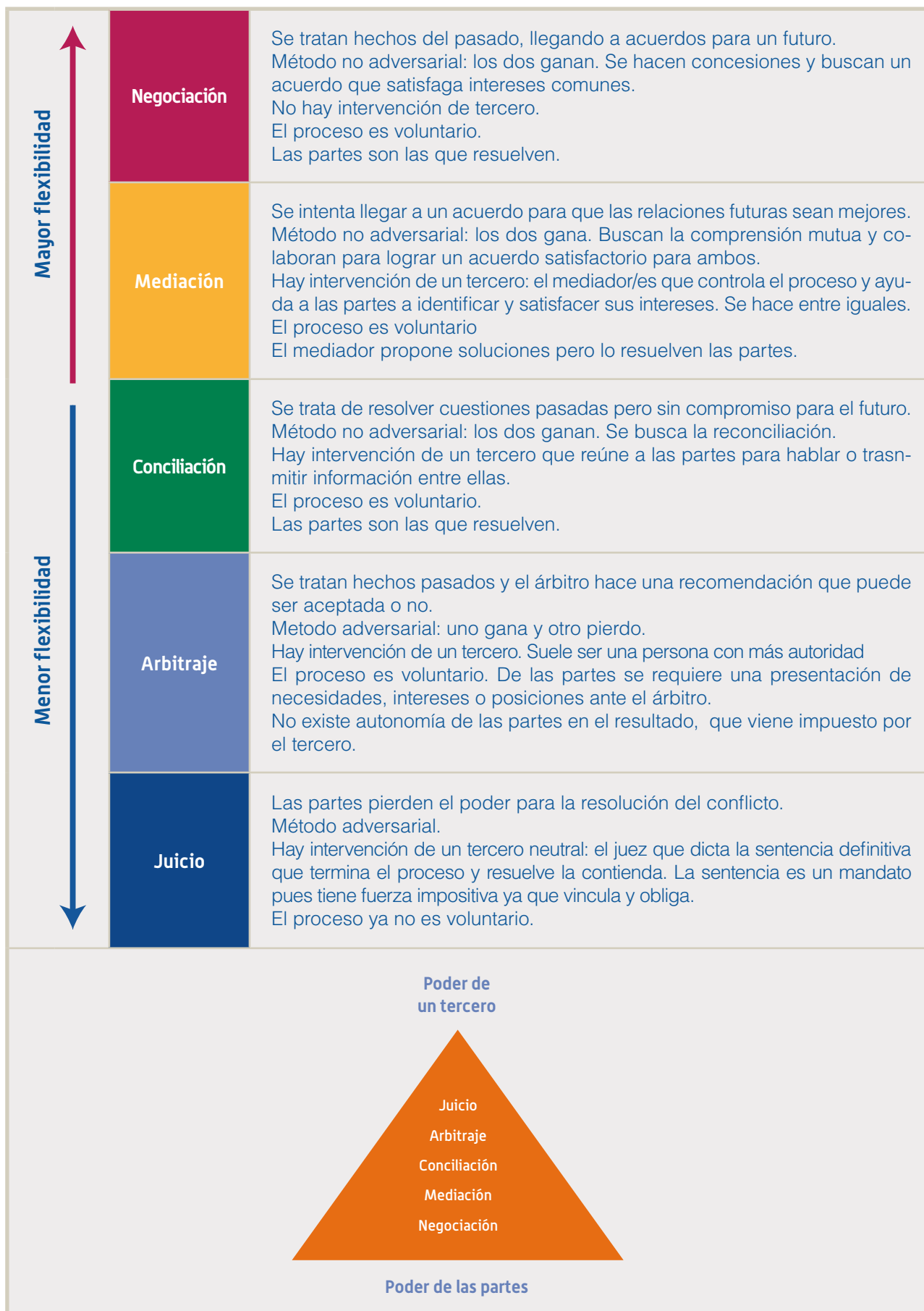
—Ahora podrás, querido amigo, continuar el viaje en tu camello, manso y seguro. Tengo otro para mi especial servicio.

Y seguimos camino hacia Bagdad...



Los *ADR autocompositivos* son aquellos en los que no existe imposición de la solución por parte de un tercero, sino que son las propias partes las que por sí mismas acuerdan los puntos de encuentro y una solución consensuada. En este grupo están la negociación, la conciliación y la mediación.

La diferencia entre ellas es que mientras que en la negociación sólo entran en juego las partes, en la conciliación y mediación sí que existe un tercero ajeno al conflicto e independiente con el objetivo de guiar a las partes para que lleguen a un acuerdo. La diferencia entre conciliación y mediación reside básicamente en el papel más o menos proactivo que asume el tercero neutral que interviene.



3

La mediación



La mediación es un procedimiento, compuesto por una serie de estrategias y técnicas, mediante el cual las partes implicadas, con la participación y ayuda de un mediador imparcial e independiente, identifican, formulan y analizan las cuestiones en disputa, con el objetivo de desarrollar y proponer ellas mismas opciones o alternativas que les permitan llegar a un acuerdo que solucione el conflicto o mejore las relaciones entre las partes.

Es decir, el mediador no tiene capacidad para imponer la solución al conflicto a diferencia de lo que ocurre en el caso del arbitraje por ejemplo, donde la tercera parte sí tiene capacidad de tomar una decisión al respecto y simplemente ha de facilitar que las partes implicadas lleguen a un acuerdo.

Otra característica de la mediación es su objetivo que, aunque sí bien existen diferencias según los distintos enfoques parece obvio que es conseguir una solución o acuerdo que resuelva el conflicto y, sin embargo, esto no siempre es lo único deseable o posible.

“Otra característica de la mediación es su objetivo que, aunque sí bien existen diferencias según los distintos enfoques parece obvio que es conseguir una solución o acuerdo que resuelva el conflicto y, sin embargo, esto no siempre es lo único deseable o posible.”

Por ejemplo, en el *modelo de Harvard* es esencial llegar a un acuerdo aproximando los objetivos de las partes, mientras que desde otros planteamientos como por ejemplo el *modelo de Sara Cobb* se considera que lograr un acuerdo es simplemente un objetivo estratégico ya que el objetivo meta es una mejora de las relaciones entre las partes enfrentadas e incluso en otros modelos como el de

Bush y Folger, los acuerdos carecen de importancia ya que lo fundamental es que las partes adquieran la capacidad de gestionar por sí mismos los conflictos y logren transformar sus relaciones.

Estos planteamientos tan diferentes se entienden mejor si se tiene en cuenta la diversidad de conflictos, de ámbitos y de relacionales interpersonales entre las partes en los cuales pueden utilizarse la mediación. *Por ejemplo, en un conflicto de tipo comercial o empresarial parece evidente que el objetivo ha de ser lograr un acuerdo que acepten ambas partes, pero hay otras situaciones como los conflictos familiares o comunitarios donde lo importante no es lograr un acuerdo definitivo que cierre el conflicto sino lograr que las partes implicadas recuperen la capacidad de resolver sus diferencias sin recurrir a terceras partes.*

Así, la mediación como ADR, resulta eficaz en gran diversidad de ámbitos, entre los que cabe mencionar: la mediación derivada desde un tribunal de justicia, la mediación empresarial o de negocios, la mediación laboral, la mediación familiar, mediación comunitaria, mediación escolar o en ámbitos educativos, mediación en ámbitos sanitarios, mediación en situaciones de acoso o mobbing (sin que sean materia penal), mediación de ombudsman (defensores en distintos ámbitos como defensor del menor o del ciudadano),...

A tener en cuenta > Que los ADR sean una solución extrajudicial no significa que no puedan estar incluida dentro del proceso judicial y, así por ejemplo, la mediación puede darse en varios momentos del procedimiento judicial: pre-procesal como evitación del procedimiento judicial, intra-procesal cuando una vez comenzado el procedimiento se entiende que el conflicto podría resolverse por vía de la mediación y es derivado a la misma por el juzgado, e incluso post-procesal en la fase de ejecución de la sentencia (mediación entre víctima y penado).

La mediación es, por tanto, un proceso de resolución/prevención de conflictos que:

- Implica un repertorio de técnicas, algunas provenientes de otras ciencias y otras propias (con una experimentación probada): escucha eficaz, generación de ideas, ordenamiento de temas, transacción de sentimientos...
- Dirigida por un tercero, el mediador/a, en un espacio neutral a través de un proceso confidencial, voluntario y estructurado.
- Con el objetivo de que las partes inmersas en algún tipo de conflicto: familiar, laboral, comunitario... acepten la ayuda de la persona mediadora para lograr un acuerdo que satisfaga a ambas partes.

Uno de los **mitos actuales de la mediación** es que, como método de resolución de conflictos solo es adecuada en asuntos familiares.

En realidad, cualquier conflicto en que sea susceptible una solución negociada es mediable, por ejemplo en el ámbito de las relaciones privadas, en conflictos entre vecinos, con socios de sociedades familiares o no, ex cónyuges, o coherederos, en disputas derivadas de seguros, en relaciones mercantiles entre empresas, en reclamaciones de responsabilidad civil, profesional o no,...

Resulta especialmente eficaz en conflictos en que estén involucrados fuertes sentimientos que bloqueen la comunicación pero ello no quiere decir que su uso deba limitarse a la resolución de conflictos que cuenten con esos condicionantes.

Mediación no es sinónimo de conciliación. No debe ser considerada tampoco como un proceso terapéutico, ni como un arbitraje, ya que el mediador no decide. La función del mediador es lograr el acuerdo entre las partes, a cuyo efecto les propone una o varias soluciones. Son las partes las que designan al mediador, quien desarrolla su función sin sujeción a procedimientos legales aunque sí de acuerdo a la ley.

El mediador tiene el control estricto sobre el proceso, pero no sobre el contenido, se abstiene de decidir o recomendar, ayuda a las partes a identificar los asuntos y las opciones y a llegar a una resolución mediante un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambos. De esta forma **el mediador no resuelve el conflicto sino que propone una solución a las partes, que puede ser aceptada o no por ellas.**

3.1

Principios básicos de la mediación

- *El mediador es imparcial y como tal debe ser percibido por las partes.* Esto es esencial para que las partes acepten al mediador como persona imparcial e independiente, sin ninguna relación con el problema o conflicto que las enfrenta, de manera que lo perciban como una figura que les va ayudar a encontrar un acuerdo, pero nunca como un enemigo ni tampoco como un aliado. La imparcialidad del mediador, además de percibida debe ser expresamente declarada.

Hay veces en que las suspicacias son tan grandes que por más esfuerzos que el mediador haga por demostrar su imparcialidad siempre existe un fondo de desconfianza inevitable. Ello no es problema en sí si el mediador sigue su ética profesional de imparcialidad y se comporta adecuadamente.

- *Voluntariedad de las partes en acudir al mediador y embarcarse en un proceso de mediación.* Al tratarse de un proceso voluntario cualquier parte puede retirarse cuando lo desee y, de este modo, nadie se siente coaccionado y la responsabilidad de las partes es mayor. En la práctica el mediador puede intentar frenar los intentos de huida con argumentos que refuercen las ventajas de buscar el acuerdo.

En cualquier caso, en la premisa de voluntariedad se abre un amplio panorama ya que, aunque por principio la voluntad libre de las partes es esencial, participar en un proceso de mediación es a veces ordenada por un contrato o por el tribunal (por ejemplo, en EEUU la mediación es de obligado cumplimiento o requisito previo al litigio).

Así, aunque la participación de las partes puede ser inducida, es voluntaria ya que la mediación se basa en la autodeterminación o libertad de las partes para alcanzar su propia solución acordada. así, cada una de las partes es libre para abandonar la mediación en cualquier momento, lo que no significa que no puedan ser obligadas a comenzar una mediación *por ejemplo, la introducción de cláusulas en los contratos, por las que se prevea una mediación en caso de disputa y, caso de no resolverse por esta vía establecer otras medidas como el arbitraje.*

- *El mediador no tiene poder para imponer un acuerdo.* El mediador puede sugerir soluciones pero no puede obligar a aceptar un acuerdo determinado. Una vez alcanzado un acuerdo y, si no hay en marcha un procedimiento judicial que pretenda resolver el conflicto, el mediador in-

formará a las partes de que pueden acudir al notario para elevar a público el acuerdo y dotarlo así del carácter de título ejecutivo¹.

Si el acuerdo se adopta estando en trámite un proceso judicial, en suspenso por la participación en el proceso de mediación, el acuerdo de las partes debe ser homologado por el tribunal, de tal manera que lo dote del carácter de título ejecutivo con la misma forma que un auto judicial. En este caso, los acuerdos de las partes pueden ser impugnados por el ministerio fiscal, *por ejemplo, en el caso de que el acuerdo alcanzado sea perjudicial para los intereses de menores que se vean afectados*.



- *Todo lo manifestado en el transcurso de la mediación es confidencial.* La obligación de confidencialidad se extiende a todos los participantes (el mediador por el secreto profesional y la confidencialidad de la partes según el principio de buena fe) siendo fundamental para preservar el espacio de la mediación como un espacio cooperativo, promoviendo la generación de confianza y evitando la instrumentalización del proceso por alguna o ambas parte. Otra dimensión relevante de la confidencialidad se refiere a la información que una de las partes realiza al mediador en las entrevistas individuales, información que tampoco podrá ser revelada a las demás partes sin autorización.

3.2

Perfil profesional y funciones del mediador

El gran incremento producido en la utilización de la mediación ha tenido como consecuencia la existencia de múltiples enfoques.

Aunque en el origen de la mediación, que se produce en el campo específico de la mediación laboral, el objeto de la mediación era el conflicto y el objetivo principal de la mediación la resolución del mismo, actualmente se adopta una perspectiva que:

- reconoce la existencia de conflictos (latentes o manifiestos), como fenómeno característico de toda organización social,
- considera que esos conflictos pueden y deben, en la medida de lo posible, ser resueltos por las partes implicadas, directamente o con la participación de terceras partes,
- los conflictos, son en general positivos, o tienen consecuencias positivas cuando se afrontan como oportunidades para dinamizar las relaciones o como elementos para el cambio.

¹ Un título ejecutivo es un documento al que la ley le atribuye la suficiencia necesaria para exigir el cumplimiento forzado de una obligación que consta en él.

Lo que apunta a tres conceptualizaciones de la mediación a las que se asocia un tipo de perfil profesional del mediador:

Mediación > <i>Hecho de servir de intermediario en situaciones en las que no existe conflicto, sino más bien la dificultad de comunicación. Una tercera persona es la que restablece la relación.</i>	Mediador para la prevención de conflictos
Mediación > <i>Intervención destinada a poner de acuerdo, conciliar o reconciliar a partes. El mediador no resuelve el conflicto sino que propone una solución a las partes, que puede ser aceptada o no por ellas.</i>	Mediador para la resolución de conflictos <i>Forma clásica o convencional de entender la mediación. Es la que tiene mayor nivel de institucionalización</i>
Mediación > <i>Intervención destinada a la creación de nuevas estrategias de relación e intervención. Implica la idea de un proceso dinámico activo en que el mediador actúa como "catalizador" de un proceso contribuyendo a la restauración de las relaciones sociales.</i>	Mediador creativo

La función básica del mediador es *facilitar* a las partes implicadas el logro de un acuerdo. Esta facilitación afecta a dos aspectos:

- En primer lugar, en todo lo que se refiere al **proceso** mediante el cual las partes interactúan, se comunican y plantean alternativas o soluciones a sus problemas. Para ello, el mediador ha de procurar crear un entorno de confianza, en el que las partes se sientan seguras de que van a poder expresar sus opiniones libremente, ser escuchadas, ser respetadas y no ser forzadas o presionadas para aceptar propuestas con las que no están de acuerdo.
- En segundo lugar, en aquellos aspectos relacionados con los **objetivos** que persigue el proceso de mediación y que pueden ser lograr acuerdos o mejorar la comunicación entre las partes, o ambas cosas, que sería la meta óptima.

Así, las funciones más importantes del mediador pueden resumirse en:

- reducir las tensiones que pueden existir entre las partes
- facilitar la comunicación entre las partes, respetando la voluntariedad y la confidencialidad
- ayudar a definir claramente el problema y los orígenes o causas del mismo así como ayudar a comprender los intereses de cada parte
- escuchar para promover la reflexión de las personas sometidas a presiones y conflictos

- propiciar y ayudar en la formulación de propuestas positivas y de acuerdos, como parte del proceso o como culminación
- generar confianza en las soluciones propuestas por las partes y
- decidir si es posible o no llevar a cabo la mediación y derivar los casos hacia otros profesionales cuando la mediación resulte ineficaz.

→ **¿Cuándo resulta imposible la mediación?** Si nos atenemos a la característica definitoria de mediación en que son las propias partes las que acuerdan una solución, el hecho de que cualquier asunto pueda ser objeto de mediación queda justificado ya que el único requisito sería la voluntad manifiesta de las partes para resolver el conflicto por esta vía.

Sin embargo y, aún en aquellos ámbitos en los que se utiliza normalmente la mediación, existen múltiples conflictos en los que resulta equívoca su aplicación ya que su uso puede lesionar derechos fundamentales de una de las partes.

Obvio resulta el hecho de que la mediación se encuentra limitada en el caso de que la conducta de alguna de las partes requiera sanción legal, en cualquier caso en que exista violencia explícita y en aquellos casos en que existan problemas de abuso de alcohol o drogas o trastornos mentales o psicológicos, leves o graves, que la impidan.

Por ejemplo, si en mediación nos llegan parejas en las que se haya tramitado una denuncia por violencia de género la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género prohíbe expresamente, en su artículo 44, la mediación en aquellos casos en los que son competentes los Juzgados de Violencia sobre la Mujer.

En cualquier caso hay que tener en cuenta que la mediación no es útil si alguna de las partes no muestra interés suficiente, la boicotea u obstaculiza así como si alguna de las partes necesita un resultado que solo pueda ser proporcionado por un tribunal, como por ejemplo una orden judicial de cesación en un caso de mediación en actividades molestas en zonas comunes.

→ **¿Y cómo es detectado por el mediador?** Aquellas situaciones que no son susceptibles de mediación pueden ser detectadas bien antes de iniciar el proceso de la mediación, *por ejemplo, en el caso de que exista un gran desequilibrio de poder o de estatus entre las partes, cuando la relación se encuentra tan deteriorada que parece imposible que pueda darse capacidad de escucha o de comunicación o cuando parece claro que se requiere la intervención de un árbitro o una figura con capacidad para imponer una solución, bien cuando el proceso ya se ha iniciado y se plantean asuntos o problemas irresolubles por ejemplo, cuando se requiere la intervención de otras instancias como jueces, médicos, psicólogos,... por existir indicios de delito o de trastornos psicológicos graves o cuando las soluciones afectan de alguna manera a terceras personas que no desean implicarse en el conflicto y en la mediación).*

La utilización de la mediación de forma indiscriminada, *por ejemplo por no haber hecho un análisis previo que permita decidir si podrá ser eficaz, por una excesiva confianza en el proceso o, incluso por falta de ética del mediador,* puede generar consecuencias negativas. Así, además de reforzar que la mediación como ADR se perciba ineficaz, puede aumentar la frustración de las partes por la pérdida de tiempo y dinero o incluso agravar los conflictos o generar otros nuevos.

EL ROL DEL MEDIADOR ¿ACTIVO O PASIVO?

Teniendo en cuenta las funciones del mediador, una de las discrepancias de criterio que más diferencian a los diferentes estilos de mediación es acerca del rol activo o pasivo que se debe adoptar.

En general se recomienda un rol activo en todo lo que se refiere al proceso de mediación, es decir, en mantener el respeto a las reglas del juego donde este se desarrolla, interviniendo cuando no se respetan los turnos de palabra, cuando se agrede verbalmente o se menosprecia al otro o al mediador o cuando se desvían del análisis de los problemas que han originado la mediación.

En cuanto al contenido del conflicto se recomienda, también a nivel general, un rol neutral, es decir, no emitir opiniones, comentarios, gestos o expresiones que impliquen una toma de partido por una u otra parte.

Sin embargo, en lo que se refiere a sí el mediador ha de sugerir o proponer alternativas cuando las partes no lo hacen o cuando no se muestran de acuerdo con ninguna de las opciones planteadas ciertos enfoques sostienen que el mediador debe adoptar un rol pasivo, es decir, no aportar nada que no haya sido expresado o propuesto por las partes aunque esa actitud pasiva conlleve la no obtención de un acuerdo. Otros enfoques sostienen un papel más activo del mediador, sugiriendo alternativas cuando se alcance un punto muerto.

La opinión más consensuada desde la práctica es que el mediador será el que deberá decidir si adoptar una posición más activa o más pasiva, dependiendo del carácter de la mediación, partiendo de su propia experiencia y analizando cada caso.

Así, cuando las partes no formulan soluciones, que el mediador aporte aquellas soluciones que, en cierta medida son las que han ido aflorando a lo largo del proceso aunque no hayan sido reconocidas conscientemente por las partes o no se atrevan a formular expresamente, puede ayudar a validar el proceso. En cualquier caso, estas aportaciones serán hechas desde el reconocimiento de las partes y no desde la opinión del mediador.

Aunque en todos los enfoques se recomienda un rol pasivo sobre el acuerdo, es decir, que el mediador acepte la solución a la que han llegado las partes a pesar de que este no la comparta o no le parezca la mejor, en el caso de que la solución sea inaceptable legal, ética o moralmente, o cuando implique y perjudique a terceros se requerirá un rol activo por parte del mediador. Igualmente, cuando se detecten posibles consecuencias negativas en el acuerdo que se pretende alcanzar o se prevea que puede generar más conflictos que los que soluciona, la ética del mediador implica adoptar un rol activo.

3.3

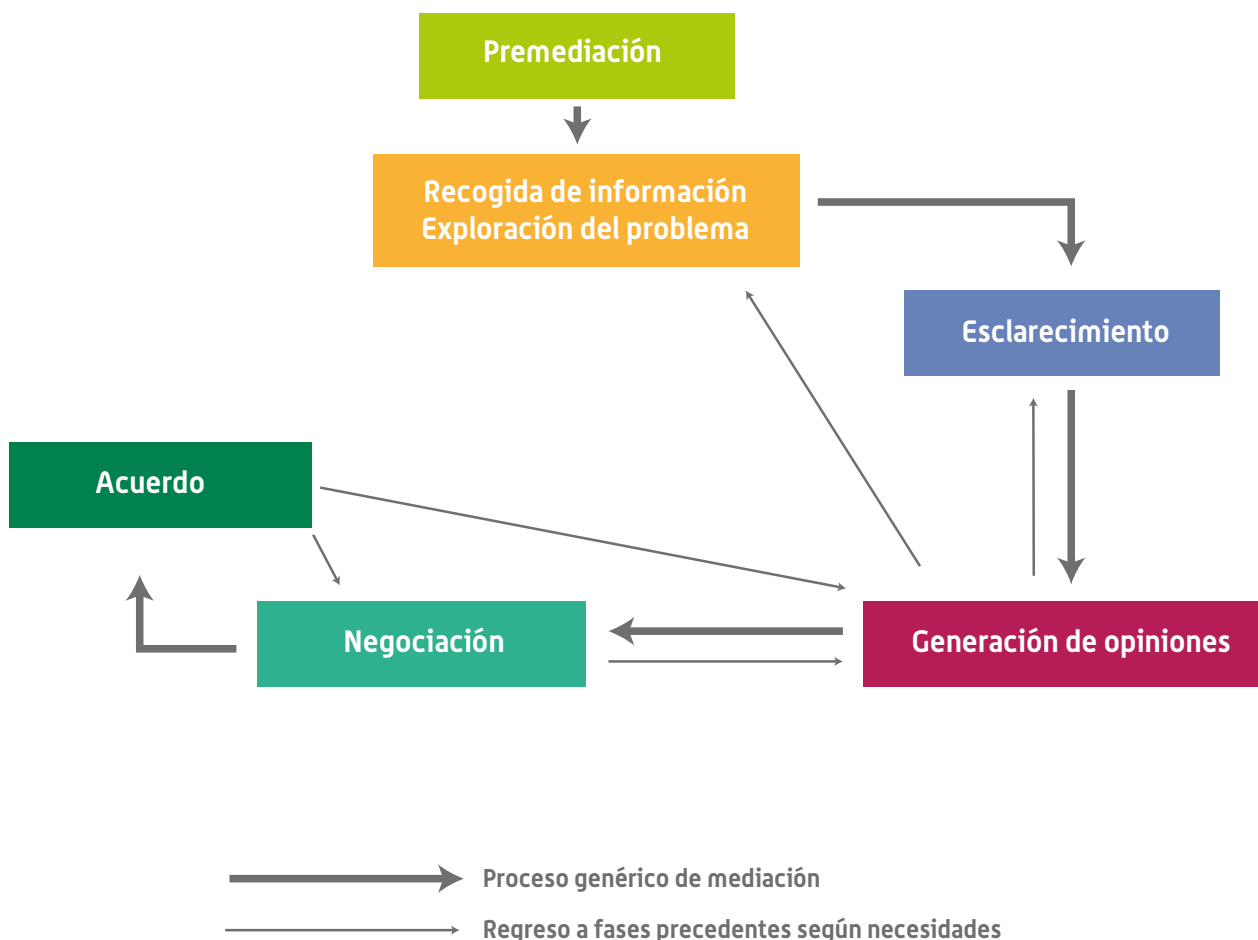
Proceso de mediación

Aunque existen variaciones entre los distintos modelos existentes de mediación así como en los diversos ámbitos en los que se aplica: laboral, familiar, escolar, empresarial,... la mediación sigue una serie de fases que es lo que se denomina **proceso de mediación**. Se trata de diferencias que no son básicas ya que todos ellos se configuran en base a un proceso configurado por:

1. Reunir información, analizar el caso
2. Posibilitar el entendimiento entre las partes: reestructurar la relación y generar soluciones y
3. Suscribir un acuerdo y establecer un seguimiento

Tener en cuenta que > Aunque existe una generalización de la estructura de los procesos de mediación en base a fases, cada proceso de mediación es único.

De manera genérica, las principales fases que estructuran el proceso de la mediación y que están presentes en la mayoría de modelos son:



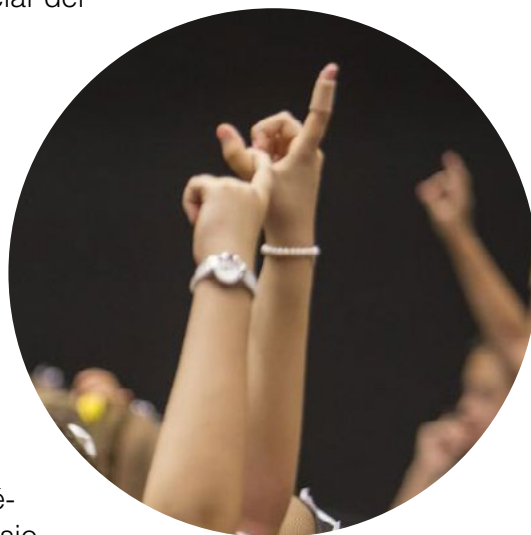
» Premediación

En esta fase las partes (conjunta o individualmente) reciben información sobre el proceso de mediación, sobre el papel del mediador en el mismo y sobre las reglas que regirán su desarrollo. Es también el momento en que las partes se comprometen libremente a participar y se resuelven todas las dudas que puedan surgir sobre el proceso. En la premediación es habitual que las partes acudan acompañadas de sus abogados, lo cual es positivo ya que genera confianza en el proceso.

Los contenidos que deben transmitirse de forma explícita son:

- Voluntariedad del proceso, para lo que se requiere que las partes manifiesten la aceptación de someterse al proceso y de aceptar al mediador. Se garantizará la libertad de abandonar el proceso si se desea.
- Posibilidades y límites de la mediación, es decir, ajustar las expectativas de las partes a la capacidad potencial del proceso para resolver conflictos.
- Confidencialidad del proceso e imparcialidad del mediador, poniendo especial énfasis en la auto-responsabilidad de las partes a la hora de concluir con éxito la mediación.
- Las reglas del proceso de mediación. No se trata tanto de enumerar las reglas en sí sino de indicar claramente aquellos comportamientos que no se van a permitir durante la mediación.

Las reglas de la mediación se agrupan en dos grupos: las formales, por ejemplo, no utilizar teléfonos móviles en las sesiones, no fumar en las sesiones,... y normas que afectan a las partes y que se pueden resumir en no consentir ninguna falta de respeto, por ejemplo, no interrumpir el turno de palabras de las partes ni del mediador, no permitir agresiones verbales ni, por supuesto, agresiones físicas. Tanto las agresiones verbales como las físicas pueden ser causa de finalización del proceso.



SABIAS QUE...

Es habitual que, para facilitar el cumplimiento de la norma de no interrumpir el turno de palabras, al inicio de la sesión se ofrezca a las partes papel y bolígrafo para que, mientras uno está en su turno de palabra el otro escriba aquellas cuestiones que no quiere olvidar introducir en su turno de palabra.

EJEMPLO DE EXPOSICIÓN DE LAS NORMAS EN UN PROCESO DE MEDIACIÓN

- El mediador/a: *“Tenemos que respetar algunas reglas sobre las que debemos estar de acuerdo antes de empezar. Además de las que vamos a comentar ahora, imprescindibles para el adecuado desarrollo de la mediación, podéis sugerir algunas otras reglas que creáis debemos tener en cuenta:*

Primera norma: Voluntariedad. ¿estáis de acuerdo en que habéis venido voluntariamente? (esperar respuesta por partes de ambos)

Segunda norma: Confidencialidad ¿estáis de acuerdo en que todo lo que digáis aquí será confidencial? (esperar respuesta por partes de ambos)

Tercera norma: Colaboración/Implicación ¿estáis de acuerdo en escucharos el uno al otro y no interrumpiros? (esperar respuesta por parte de ambos) ¿estáis de acuerdo en esforzaros en resolver el problema, siendo lo más honestos y sinceros que podáis? (esperar respuesta por partes de ambos)

Cuarta norma: Respeto ¿Estáis de acuerdo en no insultaros ni agrediros, ni en utilizar un lenguaje ofensivo o motes para dirigiros el uno al otro? (esperar respuesta por partes de ambos)

Quinta norma: Imparcialidad Vais a disponer del mismo espacio de tiempo para la exposición de vuestro problema, ¿lo fijamos en cinco minutos para cada uno? (esperar respuesta por partes de ambos)

» Recogida de información y exploración del problema: narraciones

El objetivo de esta fase es recoger información básica de las partes que ayude al mediador a un análisis del problema además de permitirle orientar el proceso en las siguientes fases. El proceso de recogida de información exige, casi siempre, una postura directiva por parte del mediador que, aplicando ciertas técnicas de comunicación *por ejemplo la escucha activa, las preguntas o la petición de aclaraciones* hace que las partes se sientan escuchadas.



Hay que tener en cuenta que en esta fase priman las emociones sobre la racionalidad por lo que es importante que el mediador utilice técnicas concretas como el *parafraseo* o la *reformulación* para hacer explícita la información de ambas partes. También es importante verificar que la comprensión e interpretación por las partes es correcta.

Se puede llevar a cabo en sesiones conjuntas, donde cada parte explica su situación desde su perspectiva mientras que la otra parte escucha. o en sesiones individuales donde el mediador recaba información de cada una de las partes. Se denomina en muchos modelos como fase de *cuéntame*.

EJEMPLIFICACIÓN DE CUÉNTAME

- El mediador/a: *“Mi objetivo ahora es comprender lo mejor que pueda la situación, y en particular entender sus intereses y lo que necesitaré para alcanzar una solución, por tanto puede empezar por donde quiera. Yo no revelaré a la otra parte nada que usted me diga en esta reunión privada, a menos que usted me indique específicamente lo contrario y yo esté de acuerdo en hacerlo. Las notas que yo iré tomando van a servir para guiar el proceso adecuadamente. Serán por supuesto confidenciales y destruidas cuando se complete el proceso...”*

» Identificación de temas nucleares y acuerdo sobre el esquema a seguir: esclarecimiento

En esta fase y, una vez que cada parte ha contado su versión del conflicto, el mediador, de acuerdo con las partes, intentará identificar el/los conflicto/s. Se tratará de elaborar una definición compartida del problema aceptada por las dos partes (consenso), establecer un listado de los asuntos a ser discutidos y el orden a seguir en su análisis y discusión (en los conflictos internacionales se habla de “crear agendas”). En esta etapa el mediador puede recurrir a las sesiones individuales (*caucus*) y a sesiones conjuntas.

Esta fase es importante ya que focaliza las discusiones que seguirán en la etapa propiamente dicha de resolución de conflictos y que, de manera general, mejora el proceso. Así, muchas veces las partes se encuentran confundidas en relación al tema nuclear del conflicto y *por ejemplo en una mediación familiar la parte A puede creer que el tema central del conflicto es el reparto en vacaciones y fechas especiales y la parte B que el tema central es la cuestión económica*. Igualmente, esclarecer los temas nucleares puede servir para que el conflicto se vea más manejable *“hasta que no empezamos el análisis, creía que teníamos más asuntos conflictivos entre nosotros”*.

“Esta fase es importante ya que focaliza las discusiones que seguirán en la etapa propiamente dicha de resolución de conflictos y que, de manera general, mejora el proceso.”

Para el mediador, el identificar los temas y realizar un esquema a seguir es imprescindible ya que, además de que es difícil mantener el control de la discusión si las partes no han llegado a un acuerdo en relación a la lista de asuntos a discutir, es la herramienta más poderosa que tienen para establecer un clima de imparcialidad. Además, si el mediador no tiene por escrito y con el acuerdo de las partes los temas nucleares los riesgos de que las partes salten de un tema a otro, intercambien acusaciones, no profundicen en los temas y propongan acuerdos,... es infinitamente mayor.

Si el acuerdo sobre la lista de asuntos es algo que debe hacerse entre las partes, la decisión estratégica de con qué asunto comenzar debe ser tomada por el mediador o, de forma conjunta con las partes pero en ningún caso se debe permitir que sea una de las partes la que decida sobre qué asunto se va a comenzar ya que esto sugiere pérdida de imparcialidad. Si hay varios asuntos es recomendable ir solucionando los más sencillos porque esto genera confianza en el proceso y así, cuando lleguen los más complejos no solucionarlos supondría tirar por la borda lo anterior, y este coste animará a seguir indagando vías de solución.

» Generación de opciones y negociación

Una vez definido el problema compartido es el momento de lograr que las partes sugieran y exploren (en forma libre y abierta) la mayor cantidad de opciones posibles para lo cual, el mediador, desde una postura de neutralidad no debe ofrecer soluciones sino promover la generación de ideas entre las partes así como la reformulación de las posiciones (verbalizaciones que cada uno hace del conflicto) en intereses (los motivos que están detrás del conflicto).

La actuación de los mediadores en esta fase pasa por facilitar la espontaneidad y creatividad en la búsqueda de opciones, por ejemplo, utilizando la *técnica del brainstorming o lluvia de ideas* y explorando lo que cada parte está dispuesta a hacer y le pide a la otra parte (se puede utilizar, sólo en caucus, la técnica del *agente de realidad o abogado del diablo*).

Al final de esta etapa se inicia una fase de negociación en base a las diferentes alternativas de solución que se han generado formulándose propuestas de acuerdo. La negociación se debe realizar sobre intereses y no sobre posiciones y el mediador ayudará a las partes a definir claramente el acuerdo.

» Acuerdo y/o Finalización

En esta fase el mediador propone la redacción del acuerdo final con los acuerdos conseguidos en la fase de negociación. En mediación intrajudicial suele realizarse un primer borrador de acuerdo que las partes pueden consultar con sus respectivos abogados y/o personas de confianza.

Para valorar el acuerdo, el mediador puede aplicar la prueba de los 4 criterios (Marlow, 2000):

1. ¿Es un acuerdo que las partes sienten que pueden llevar a cabo?
2. ¿Funcionaría el acuerdo?
3. ¿Es un acuerdo con viabilidad legal?
4. ¿Es un acuerdo que exponga al mediador a alguna responsabilidad profesional o personal?

En la redacción del acuerdo se deberán explicitar los compromisos adquiridos, las condiciones necesarias para generarlos, los roles de los implicados para el cumplimiento, los tiempos estipulados y los procedimientos de evaluación.

El proceso de mediación puede ir adelante y atrás tantas veces como sea necesario y, además, unas etapas requerirán mayor o menor esfuerzo dependiendo del tipo de conflicto. No tiene una duración limitada en el tiempo (salvo que la legislación y para determinados supuestos de mediación obligatoria o voluntaria se disponga de un periodo máximo para llegar a un acuerdo, *por ejemplo, la mayoría de las leyes actuales de mediación indican que 3 meses prorrogables otros 3 o por ejemplo la ley 1/2009 Andalucía que indica 3 meses prorrogable 2 más*).

En cualquier caso, en contraposición a los procesos judiciales, cuya resolución definitiva puede tardar años, para los procesos de mediación se establece una media aproximada de número de sesiones que oscila entre las 5 y las 12. Aparte de los casos en los cuales la mediación no puede continuar por la negativa de una de las partes, la mediación finalizará cuando el mediador haya obtenido la certeza de la imposibilidad del acuerdo o cuando se alcance el acuerdo.

4

Referencias Bibliográficas

- » De Diego Vallejo, R. y Guillén Gestoso, C. (2008) *Mediación: proceso, tácticas y técnicas*
- » Entelman, R. (2005) *Teoría de conflictos: Hacia un nuevo paradigma*
- » Mnookin, R.H., Peppet, S.R. y Tulumello, A.S. (2002) *Resolver conflictos y alcanzar acuerdos*
- » Munduate, L. y Medina, F.J. (2005) *Gestión del conflicto, negociación y mediación*
- » Soleto Muñoz, H. (Coord.) (2013) *Mediación y resolución de conflictos. Técnicas y ámbitos*
- » Torrego, J.C. (Coord.) (2003): *Mediación de Conflictos en instituciones educativas. Manual para la formación de mediadores.*



divulgación**dinámica**⁺
#CLUBdeFORMACIÓN



www.divulgaciondinamica.es

