

MEDIDAS ALTERNATIVAS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS: MEDIACIÓN, CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE

MEDIACIÓN

Por Antonio Benavent Beneyto, Secretario Judicial

A. LOS CONFLICTOS.

PERSPECTIVA POSITIVA DEL CONFLICTO.

Un prejuicio muy extendido es que el conflicto es negativo y hay que evitarlo. Pero no hay que olvidar que forma parte de la esencia de las relaciones personales y es inevitable, es un hecho natural y vivo, que crece y evoluciona a pesar de que lo neguemos, ignoremos o lo evitemos.

No obstante se pueden atribuir aspectos positivos al conflicto:

- 1. La diversidad y la diferencia son un valor. Convivir con ellas origina conflictos.
- 2. El conflicto es una oportunidad para aprender. Es un reto saber intervenir delante de un conflicto.

EL CONFLICTO COMO PROCESO.

El conflicto es una situación de divergencia en la que hay unas necesidades antagónicas no satisfechas, una contraposición de intereses o valores en lucha que originan un problema.

Si no se afronta se pasa a una dinámica de conflicto en la que se van añadiendo elementos: incomunicación, desconfianza, temores, malentendidos, etc....

En un momento dado el conflicto entrará en crisis y puede tener una manifestación violenta a la cual la mayoría identifica con el conflicto en sí.

NOCIONES FUNDAMENTALES:

- El conflicto es consustancial a las relaciones humanas.
- Hay que saber escoger la manera adecuada para actuar delante de un conflicto.
- Algunas maneras de solventar el conflicto son destructivas: Violencia, pasividad, intolerancia, discriminación.
- El conflicto puede ser necesario como paso previo para el cambio y punto de arranque para una transformación personal o social.

B. ELEMENTOS DEL CONFLICTO.

Hay elementos referidos a las **personas**, al **problema** y a los **procedimientos**.

Elementos referidos a las personas:

Protagonistas:

Son los sujetos del conflicto, sujetos, no objetos. Protagonistas. Son ellos los que más saben del conflicto y los que pueden dar ideas para resolverlo. El objetivo del mediador es dar protagonismo a los actores principales.

Percepción:

La idea que tengamos del conflicto y de las personas implicadas determina la manera de afrontarlo. Esta idea está condicionada por las experiencias previas, los valores, los prejuicios, los deseos, los intereses. Por ello la primera clave de transformación del conflicto consiste en objetivar y ampliar la percepción, guiando la atención a todos los aspectos y tomando conciencia de lo que se esconde dentro del conflicto.

Posiciones:

Se corresponde con lo que cada uno reclama y exige en el conflicto, es el estadio inicial. Sin tiempo para la reflexión. Se cree que obteniendo lo que uno reclama se sentirá satisfecho, pero esto es un caparazón que oculta los intereses y las necesidades.

Intereses:

Son los beneficios que se esperan obtener del conflicto. Los intereses pueden converger, y estas convergencias son las que darán solución al conflicto.

Necesidades:

Las necesidades que van unidas al conflicto han de ser reconocidas y atendidas. Mientras no se expliciten y se les de respuesta seguirán reclamando satisfacción.

Emociones:

Nos informan del impacto que causa el conflicto en sus protagonistas. Preguntar por la emoción, reconocerla, darle nombre, permitirá el alivio y la transformación de la propia emoción en otra distinta y más propicia para el tratamiento del conflicto.

Poder:

Es uno de los elementos más importantes del conflicto. Durante la mediación el poder tiene que permanecer en equilibrio, ninguno de los protagonistas debe sentirse perdedor o marginado.

Valores:

Son las pautas de actuación. Es importante descubrir que valores tienen las personas y reconocerlos, implica aceptación y acorta distancias propiciando el punto común.

Elementos referidos al procedimiento:

La dinámica del conflicto:

Es la historia que ha desembocado en conflicto, con frecuencia hay un conflicto latente, ocurre cuando las dos partes no perciben que hay contraposición de intereses, al menos de manera explícita.

Hay grados de polarización: la máxima se da cuando las dos partes se creen en la posesión de la razón.

La relación y la comunicación:

Señalemos las dicotomías que pueden ayudar a entender los diferentes tipos de relación que podemos encontrar entre las dos partes en conflicto:

- * Poca relación / mucha relación.
- * Confianza / desconfianza.
- * Amistad / Hostilidad.
- * Calma / Emotividad.
- * Conocimiento / desconocimiento.

Con frecuencia en la comunicación hay distorsiones producidas por la mala información, rumores, estereotipos, prejuicios, etc. que hay que tener en cuenta.

Elementos relativos al problema:**El núcleo:**

Es la esencia, los datos, los hechos; aquellas situaciones o sucesos que ocurren. Hay que buscar y objetivar los datos.

Muy importante es diferenciar entre la esencia (hechos concretos) y la relación entre las partes.

Según el núcleo del conflicto se pueden señalar diferentes tipos de conflicto:

Conflicto de relación/comunicación.

Conflicto de intereses, necesidades.

Conflicto de preferencias, valores, creencias.

C. La orientación respecto del conflicto:

ORIENTACIÓN NEGATIVA HACIA EL CONFLICTO	ORIENTACIÓN POSITIVA HACIA EL CONFLICTO.
El conflicto es visto como una equivocación, un peligro que se ha de evitar a toda costa.	El conflicto se ve como inevitable, como una oportunidad. Evidencia preocupación y dedicación.
Se confunde la persona con el problema: las relaciones se resienten por temas concretos: trato frío y poco respetuoso a los que muestras desacuerdo; reticencia a mostrarse en desacuerdo con aquellas personas que nos agradan o merecen nuestro respeto	Se separa la persona del problema. El desacuerdo no perjudica la relación. Se trata con respecto a las personas que no están de acuerdo.
Aparece la comunicación indirecta: se habla sobre el otro pero no se establece comunicación directa con la otra persona.	Comunicación directa. Pese a las dificultades: hablemos.
Nunca se habla de problemas enquistados.	Se decide ventilar el asunto.
Se identifican las propias opiniones con aquello que es universalmente correcto y bueno.	Se admite el cuestionamiento de las propias opiniones.
Hay una variación constante entre posiciones de debilidad y fuerza	Se admiten responsabilidades de cara al cambio.
Hay un clima reactivo: se ataca al otro sin reconocerles ningún merito.	Hay un clima de interactividad: se escucha al otro atentamente; se expresan sentimientos y opiniones claramente y en primera persona.
La discusión está orientada a buscar soluciones.	La discusión se centra al principio en el problema y en el procedimiento, luego ya se buscarán soluciones.

Hay poca tolerancia con la incerteza	La calma y la confianza posibilitan periodos de incerteza , que son necesarios como parte del proceso.
--------------------------------------	--

D. Actitudes frente al conflicto.

Hay cinco actitudes ante el conflicto:

1. **Competición:** yo gano- tú pierdes. Se trata de conseguir mis objetivos, la relación no importa.
2. **Sumisión:** Para no afrontar el conflicto yo no planteo mis objetivos.
3. **Evasión:** Ni los objetivos ni la relación salen bien parados. No se afrontan los conflictos.
4. **La cooperación:** En este modelo conseguir los propios objetivos es importante pero la relación también lo es, todos ganan
5. **La negociación:** Es muy difícil, con este modelo las dos partes ganan.

E. Como afrontar los conflictos constructivamente:

SI	NO
Tranquilizarse antes de decir nada	No contestar que se está realmente enfadado
Pensar que puede haber una manera mejor de hacer las cosas.	Pensar en como vengarse.
Hablar directamente con la otra persona.	Criticar al contrario delante de todo el mundo.
Estudiar los problemas de uno en uno.	Soltar todos las quejas de golpe
Describir la situación desde el propio punto de vista y como te afecta.	Hablar de todo lo que el otro hace mal
Preguntar al otro su punto de vista y escucharlo atentamente.	Hacer saber al otro que tienes razón y que el otro está equivocado.
Parafrasear el que se ha dicho.	Hacer preguntas sarcásticas
Conservar siempre la calma.	Si el otro se altera, hacer lo mismo, y

	que la palabra de uno sea la última.
Ser flexible cuando se trata de buscar una solución.	Dejar claro que solo hay una solución: la tuya.
Llegar a un acuerdo teniendo en cuenta los objetivos de los dos.	Preocuparse solo por los propios objetivos.

F. Fases del procedimiento de mediación.

PREMEDIACIÓN: Fase previa a la mediación propiamente dicha, se trata de crear las condiciones que faciliten el acceso a la mediación.

Actuación de los mediadores: Presentación.

Hablar con cada parte por separado para que nos cuenten su versión.

Explicar el proceso: reglas y compromisos

Efectuado este primer contacto se determina:

- Si la mediación es apropiada al caso.
 - Si hacen falta actuaciones previas a la mediación.
 - Si es necesario hablar con otras personas.
 - Si las partes están decididas a llegar a la mediación.
 - Si el espacio y el tiempo son favorables a la mediación.
 - Si la elección del mediador es adecuada.
- Evaluar elementos que puedan perturbar la objetividad del mediador.

MEDIACIÓN:

1º. PRESENTACIÓN Y REGLAS DEL JUEGO: Hay que crear un clima de confianza. Recordar que hay absoluta confidencialidad

Se explica brevemente el proceso y las reglas de actuación: no interrumpirse, no utilizar lenguaje ofensivo, no descalificar al otro, la postura corporal. El papel del mediador. Destacar la importancia de su colaboración, que sean honestos y sinceros. Se recuerdan los objetivos.

2º. FASE DEL CUENTAME: Cada parte explica su versión. El mediador, creando un ambiente positivo facilitará la exposición. El mediador debe centrar la versión hacia la cuestión que sea el verdadero problema, parafraseando, escuchando atentamente, aclarando, resumiendo, etc.

No hay que valorar ni aconsejar, ni definir que es verdad o mentira, justo o injusto, respetar los silencios y reforzar el dialogo entre las partes

3º FASE DE ACLARACIÓN: Se identifica el conflicto y se consensúan los temas importantes para las partes. Hay que lograr una versión consensuada del conflicto, tratando primero las cuestiones más comunes que generen confianza.

4ª FASE DE PROPOSICIÓN DE SOLUCIONES:

Hay que facilitar la espontaneidad y la creatividad en la búsqueda de soluciones. Explorar que es lo que cada parte está dispuesta a hacer i aquello que pide a la contraria. Resaltar los comentarios positivos de una parte respecto de la otra.

Pedir que las partes valoren las diferentes soluciones, solicitando su conformidad con las diferentes propuestas.

5º FASE DE ACUERDO:

El mediador ayuda a las partes a definir claramente el acuerdo, teniendo en cuenta las características que ha de cumplir este entre las partes: que sea equilibrado, realista (posible), claro y simple, creando la expectativa de mejora de la relación.

Redactarlo por escrito para evitar malentendidos, firmándolo todos.

Felicitar a las partes por su colaboración.

Hacer copias del acuerdo para las partes y archivar el original.

FASE POSTERIOR A LA MEDIACIÓN

En la mediación, aparte de ser importante el acuerdo, también lo es que se cumpla, para ello se señala una fecha por las partes a fin de evaluar en ese momento posterior cual ha sido el grado de cumplimiento y de satisfacción entre las partes.

Siempre, claro está que lo quieran los propios intervinientes.

FUNCIÓN DE LOS MEDIADORES:

Los mediadores controlan el proceso de mediación pero no los resultados, estos quedan en manos de las partes.

No asumen la responsabilidad de transformar el conflicto, eso corresponde a las partes.

Ayudan a las partes a identificar y satisfacer sus intereses.

Ayudan a las partes a comprenderse y reflexionar sobre sus planteamientos.

Contribuyen a generar confianza entre las partes.

Proponen procedimientos para encontrar soluciones.

No juzgan a las partes.

ERRORES COMUNES DE LOS MEDIADORES:

Hacer demasiadas preguntas. No es tan importante tener mucha información como tener la que realmente es necesaria. Hay que respetar los silencios.

Preguntar demasiados ¿Por qué....?

Es mejor el cuéntame.

Discutir con una de las partes

No hay que demostrar disgusto ni oposición a lo que diga una de las partes.

Emitir juicios.

Eje. Alguien miente. Esto es una tontería.

No hay que dar consejos.

Amenazar a las partes.

Forzar la reconciliación.

Imponer la mediación.

SITUACIONES QUE HA DE EVITAR EL MEDIADOR (el mismo y las partes):

Mandar, dirigir. Que una parte diga lo que tiene que hacer la otra

Amenazas entre las partes.

Sermonearse. Normas externas que indican que tiene que hacer la otra parte.

Dar lecciones. Aludir a la experiencia para decir que es bueno/malo.

Aconsejar: Decir a la otra parte lo que es mejor para ella.

Consolar, animar

Desaprobar: quitar la razón a la otra parte

Insultar: despreciar a la otra parte por lo dice o hace.

Interpretar: decir a la otra parte el motivo oculto de su actitud.

Interrogar: Sacar información de la contraparte.

Ironizar: Reírse de la otra parte.

Ponencia correspondiente al viernes 3 de junio de 2011.