

MÓDULO I GENERALIDADES DE LA MEDIACIÓN

ANTECEDENTES HISTÓRICOS NACIONALES E INTERNACIONALES DE LA MEDIACIÓN

Si nos remontamos al origen histórico de la mediación, debemos ir al origen mismo del hombre, ya que es tan antiguo como lo es el conflicto.

Existen fragmentos filosóficos, como los de Heráclito y Aristóteles donde podemos traducir que el “conflicto es el promotor del cambio y a su vez es consecuencia de este...” y simplemente se necesitan dos seres, ya que el conflicto se caracteriza por la dualidad adversario – adversario.

Si damos pie a la afirmación de que todo conflicto tiene su lado positivo, que podría estar popularizado en el dicho: “ No hay mal que por bien no venga”.

La mediación, tal como ahora la conocemos, no es sino una adaptación actualizada de los que ya existía en otras culturas, en otras épocas.

El Tribunal de las Aguas de Valencia, conocido también como Tribunal de la Vega de Valencia.

Es el Jurado de Riegos encargado de dirimir los conflictos por el agua de riego entre los agricultores de las Comunidades de Regantes de las acequias que forman parte de él (Quart, Benàger i Faitanar, Tormos, Mislata, Mestalla, Favara, Rascanya y Rovella).

En septiembre de 2009 es designado Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad.

Es un tribunal consuetudinario. Está formado por un representante de cada una de las Comunidades de Regantes que forman parte, ocho en total, denominados síndicos, y uno de ellos es elegido presidente por un tiempo indeterminado. Tradicionalmente el presidente ha sido el síndico de Favara o el de Tormos, alternativamente.

El Tribunal se constituye formalmente en la Puerta de los Apóstoles de la Catedral de Valencia, en la misma plaza. Es entonces cuando el alguacil, con el

permiso del presidente, llama a los denunciados de cada una de las acequias, con la tradicional frase: “*denunciats de la sèquia de...!*”. El juicio se desarrolla de forma rápida, oral e íntegramente en valenciano.

En ÁFRICA

Era costumbre reunir una ASAMBLEA VECINAL para la resolución de conflictos interpersonales, con la ayuda de una persona con autoridad sobre los contendientes.

En muchas culturas y lugares, tal como parece ser en la africana, los “círculos familiares” han proporcionado recursos para dirimir controversias entre sus miembros.

Hawai tiene la tradición ho-pono-pono

Es una técnica ancestral hawaiana, que significa la forma de borrar y/o corregir memorias universales.

“Ho” significa “Causa” y “Oponopono” significa “Perfección” o sea volver al estado original, dicho de otra forma... “corregir el error”

Morrnah Simeona Nalamaku (mayo 19, 1913-febrero 11, 1992) fue reconocida como un lapaau Kahuna (curandero) en Hawaii. Ella fue honrada por el Estado de Hawai como un Tesoro Viviente en 1983.

Creador de la auto identidad a través de Ho’oponopono, Morrnah funda “Seminarios Pacifica” en la década de 1970 y en 1980.

En CHINA

Desde la antigüedad, fue un recurso básico en la resolución de los desacuerdos.

Confucio afirmaba la existencia de una armonía natural en las relaciones humanas, que debía dejarse desenvolverse. En esta república la mediación se sigue ejerciendo en la actualidad a través de los comités populares de conciliación.

En JAPÓN

La Mediación tiene viejas raíces en sus costumbres y leyes. En sus pueblos se esperaba que un líder ayudara a resolver las disputas. En los Tribunales Japoneses, se dispuso legalmente la conciliación de desavenencias personales antes de la segunda guerra mundial.

La época posterior a la segunda guerra mundial. Cuando se dio un gran impulso al estudio del fenómeno antropológico, social económico y político de la guerra, y se fueron modelando distintas teorías que tienen entre uno de sus capítulos la "INTERVENCIÓN DE TERCEROS".

En ESTADO UNIDOS

Fue justamente la insatisfacción que producía la aplicación de forma exclusiva y excluyente de los mecanismos jurisdiccionales, lo que originó a comienzos de los 70, la aparición, clasificación e institucionalización de otras formas de tratar con los conflictos llamadas "alternativas" respecto del litigio.

Se presume que con la disminución de la carga de trabajo en los tribunales, en cuanto al volumen de expedientes que ingresan en el sistema, los jueces podrán dedicarles más tiempo a aquellos casos en donde no es posible ni conveniente la mediación, posibilitando un estudio pormenorizado del caso en cuestión y dándoles a sus sentencias la excelencia jurídica necesaria para que tengan su existencia y misión, una razón de ser.

El defensor del Pueblo (a veces nombrado con el término *Sueco Ombudsman*, *comisionado* o *representante*), es una autoridad del Estado encargada de garantizar los derechos de los habitantes ante abusos que puedan cometer los poderes políticos, en su caso, legislativo de ese mismo Estado.

Esta figura se implementó en 1809.

En MÉXICO

Consejo de Ancianos.

Se selecciona de la comunidad a los adultos que se han conducido de forma honesta, y que son respetados por su comunidad, para pertenecer al consejo, el más sabio (grande) tiene un báculo que tiene listones de colores.

El consejo se encarga de ayudar a resolver conflictos, que tienen las personas de su comunidad.

DIFERENCIAS ENTRE LOS MEDIOS ALTERNOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

¿QUÉ SON LOS MEDIOS ALTERNOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS?

Son procedimientos voluntarios, flexibles, rápidos, económicos, prácticos, privados y confidenciales, que no tienen efecto obligatorio para las partes.

En sentido amplio, los MASC, son aquellas atribuciones, alternativas al sistema judicial oficial, que permite la solución privada de los conflictos. (Artículo 17, constitucional).

En sentido restringido, los MASC, son aquellos procedimientos que buscan la solución a los conflictos entre las partes, ya sea de manera directa entre ellas (o con el nombramiento de negociadores, como es el caso de la negociación) o mediante la intervención de un tercero imparcial (como son los casos de la mediación, la conciliación y de un árbitro en el caso del arbitraje).

No adversariales: conocidos también como auto compositivos. Los MASC, no adversariales de mayor importancia son la negociación, la mediación, la conciliación y la justicia restaurativa.

Heterocompositivos; el arbitraje.

Los principales Medios Alternos de Solución de Conflictos.

- La negociación
- La mediación
- La conciliación
- El arbitraje
- La justicia restaurativa.

NEGOCIACIÓN

- Proviene del latín *negotiatio* que significa acción y efecto de negociar.
- La negociación es un proceso de comunicación dinámico, en mérito del cual dos o más parte tratan de resolver sus diferencias e intereses en forma directa a fin de lograr con ello una solución que genere mutua satisfacción de intereses. Estas diferencias deben ser resueltas por las partes aprovechando los distintos valores que cada una de ellas asigna a la toma de decisiones.

MEDIACIÓN

- Es un procedimiento por medio del cual dos personas que tienen un problema en común, solicitan el apoyo de un tercero que facilita la comunicación entre ellos para que de manera pacífica y equitativa, lleguen a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

CONCILIACIÓN

- Es el procedimiento mediante el cual dos personas que tienen un conflicto en común se apoyan de un tercero también neutral, y este va a dar opiniones o sugerencias para resolver el conflicto en disputa. (Sin que el determine cuál va a ser la solución)

ARBITRAJE

- Proviene del latín *arbitrāre*, se refiere por su parte a conceder o sugerir arbitrios.
- Es un método de solución de controversias en virtud del cual las partes acuerdan (*convenio arbitral*), someter la solución de determinados conflictos que hayan surgido o puedan surgir entre ellas respecto a una determinada relación jurídica a la decisión (*laudo arbitral*), de uno o varios terceros (*arbitro*). La forma de nombramiento de los terceros también es acordada por las partes.
- El arbitraje es un sistema de solución de conflictos en que la voluntad de las partes, se somete a la voluntad de un tercero. En el fondo del arbitraje existe un pacto o convenio entre los litigantes en el sentido de que someterán sus voluntades a la convicción y al pronunciamiento del tercero, con el compromiso de cumplir con lo que por él se decida.

JUSTICIA RESTAURATIVA O REPARADORA

- “La justicia restaurativa es un proceso a través del cual las partes o personas que se han visto involucradas y/o que poseen un interés en un delito en particular, resuelven de manera colectiva la manera de lidiar con las consecuencias inmediatas de éste y sus repercusiones para el futuro”.
- Según este enfoque, las víctimas de un crimen deben tener la oportunidad de expresar libremente, y en un ambiente seguro y de respeto, el impacto que el delito ha tenido en sus vidas, recibir respuestas a las preguntas fundamentales que surgen de la experiencia de victimización, y participar en la decisión acerca de cómo el ofensor deberá reparar el mal causado.
- El *Encuentro*: consiste en el encuentro personal y directo entre la víctima, el autor u ofensor y/u otras personas que puedan servir de apoyo a las partes y que constituyen sus comunidades de cuidado o afecto.

- La *Reparación*: Es la respuesta que la justicia restaurativa da al delito. Puede consistir en restitución o devolución de la cosa, pago monetario, o trabajo en beneficio de la víctima o de la comunidad. La reparación debe ir primero en beneficio de la víctima concreta y real, y luego, dependiendo de las circunstancias, puede beneficiar a víctimas secundarias y a la comunidad.
- La *Reintegración*: Se refiere a la reintegración tanto de la víctima como del ofensor en la comunidad. Significa no sólo tolerar la presencia de la persona en el seno de la comunidad sino que, más aún, contribuir a su reingreso como una persona integral, cooperadora y productiva.
- La *Participación o inclusión*: Consiste en regalar a las partes (víctimas, ofensores y eventualmente, la comunidad), la oportunidad para involucrarse de manera directa y completa en todas las etapas de encuentro, reparación y reintegración. Requiere de procesos que transformen la inclusión de las partes en algo relevante y valioso, y que aumenten las posibilidades de que dicha participación sea voluntaria.

LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS MASC

En cuanto a la voluntariedad: la mediación, la negociación y el arbitraje son absolutamente voluntarios.

Respecto del Juicio la voluntad está limitada a la decisión unilateral de la parte citada de asistir o no a la audiencia, puesto que como Autoridad la conciliación dentro del proceso es obligatoria.

En cuanto a la formalidad: la mediación y la negociación no tiene una estructura formal determinada, son flexibles.

En el arbitraje y en la conciliación en juzgado si tienen formas y etapas que cumplir.

En Juicio es totalmente formalista.

En cuanto al control de las partes sobre el proceso: en la mediación y en la negociación las partes ejercen sobre el proceso un control alto;

En el arbitraje un control menor.

En juicio no se tiene control.

En cuanto a la intervención de terceros neutrales: en la negociación no se produce la intervención de terceros neutrales (pues el negociador representa una de las partes), en tanto que en los otros medios alternativos sí. En la mediación al tercero neutral puede ser mediador, conciliador y árbitro.

En Juicio el Juez determina a su criterio.

Duración del proceso: en la negociación, mediación, conciliación e inclusive el arbitraje la duración del proceso es también generalmente corta, dependiendo de las partes y del tercero neutral.

La duración del Juicio estando sujeta a las etapas y tiempos de la Autoridad.

La obligatoriedad de cumplimiento del acuerdo o laudo: en la mediación y en la conciliación el acuerdo es voluntario, de producirse este es obligatorio.

En tanto que en el arbitraje el laudo arbitral es decisión exclusiva del tercero neutral y es obligatorio para las partes.

La confidencialidad: en la mediación, la negociación la confidencialidad está en poder de las partes, en la conciliación judicial tanto las partes como el conciliador deben guardar absoluta reserva de todo lo sostenido o propuesto, en tanto que en el arbitraje la excepción a la confidencialidad se producen en el supuesto de que se pida la nulidad del fallo.

La economía: en la negociación, mediación, conciliación y arbitraje, como la justicia alternativa, no generan gastos excesivos. Ni en dinero ni en tiempo.

Mientras que un Juicio es costoso, tanto económicamente, como gasto de tiempo.

MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Artículo 17

Las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias. **En la materia penal regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requerirá supervisión judicial.**

CONSTITUCION POLITICA DEL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE PUEBLA

Artículo 95

El Ministerio Público podrá aplicar criterios de oportunidad para el ejercicio de la acción penal, en los supuestos y condiciones que establezca la ley.

LOS ASPECTOS SOCIALES Y LOS MASC

Para entrar en materia, hay que reconocer que entre la sociedad y sus miembros existe una estrecha relación, es decir los integrantes de una sociedad se encuentran en constante interacción, **CONSTRUYEN LA VIDA SOCIAL**, buscando con ello una convivencia pacífica y la satisfacción de necesidades colectivas o individuales, lo que es posible mediante una cesión de parte de sus libertades individuales.

Es de destacar que para mantener el **EQUILIBRIO SOCIAL** es necesario que los miembros del grupo (sociedad) hagan un **COMPROMISO**, es decir deben ajustarse a reglas, convencionalismos sociales, normas morales y normas jurídicas lo que facilitara el logro del consenso social.

Partiendo de que la **SOCIEDAD** tiene que mantener la convivencia, se hace necesario establecer figuras de **PODER**, a las cuales la propia sociedad embiste del mismo, es decir por las creencias, convencionalismos, tradiciones y porque

no tabús, se les confieren ciertas facultades con la finalidad de influir en las decisiones de los miembros de dicha sociedad. Por ejemplo en una sociedad religiosa encontraremos AUTORIDAD en el SACERDOTE, MINISTRO, HERMANO, etc.; persona a la cual la sociedad a la que pertenece ese grupo religioso le da cierto PODER Y JERARQUIA, misma que se refleja en muchas ocasiones en pedirle orientación y en ciertos casos hasta pedir que resuelva ciertos conflictos personales o simplemente intervenga para resolver de la mejor manera la cuestión planteada

De igual forma las instituciones religiosas, sociales, los convencionalismos, costumbres, etcétera, van creando figuras con cierto PODER, por ejemplo en el ámbito religioso los PADRINOS, en el ámbito social las PERSONAS ADULTAS, en las costumbre, los BRUJOS, entre otras figuras a las cuales la sociedad les da cierto PODER Y JERARQUIA, y se acude muchas veces a ellos para resolver ciertos conflictos. En esta tesitura, cuando se necesita resolver algún conflicto se acude ante ciertos PERSONAJES a los cuales, esta sociedad, le ha dado cierto RECONOCIMIENTO Y PODER, es decir en regiones indígenas el CHAMAN o BRUJO del pueblo, tiene facultades (otorgadas por los habitantes de la comunidad) para resolver conflictos de índole familiar, personal y hasta jurídico, pero solo en cuanto a tratar de MEDIAR, NEGOCIAR y obtener para ambas partes el mejor arreglo, simplemente escuchando y esperando la solución por parte de quienes acuden ante él, sin embargo en algunas ocasiones le otorgan más allá, es decir le dan el PODER de decidir cómo terminar el conflicto.

Pasando a la modernidad se hace necesario hablar de la **SOCIEDAD DE LA RED**, también conocidas como REDES SOCIALES, las cuales en la actualidad responden a las TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION y que han transformado el seno de la concepción de sociedad, sociedad que también tiene ciertas reglas impuestas por aquellos que las usan y recurren a ellas.

Todo esto nos lleva a hablar de CONTROL SOCIAL, por lo que estableceremos que entre los *medios de control social* están las normas sociales, las instituciones, la religión, las leyes, las jerarquías, los medios de represión, la indoctrinación (los medios de comunicación y la propaganda), los comportamientos generalmente aceptados, y los usos y costumbres (sistema

informal, que puede incluir prejuicios) y leyes (sistema formal, que incluye sanciones).

Este CONTROL SOCIAL, tiene ciertos elementos que **Urdaneta** define de la siguiente manera:

- SUJETO ACTIVO.- LA SOCIEDAD, ejerce el control social.
- SUJETO PASIVO.- EL INDIVIDUO, recibe la influencia del control social
- OBJETIVO.- unificar la conducta individual
- MEDIO.- Acción controladora

Así las cosas, el CONTROL SOCIAL aparece en todas las sociedades como un medio de fortalecimiento y supervivencia del grupo.

El derecho también es una forma de CONTROL SOCIAL y se ha considerado como el medio más efectivo de dicho control en razón de que su eficacia se fundamenta en el Estado, quien le concede como herramienta de ejecución la COERCIBILIDAD, es decir la aplicación de la norma jurídica.

Hoy día la SOCIEDAD se ha dado cuenta que acudir a los TRIBUNALES, es costoso, muchas veces inútil y otras tantas desgastante, por lo que ha optado por recurrir a METODOS ALTERNATIVOS de SOLUCION A SUS CONFLICTOS, abriendo con ello la opción de terminar con ciertas problemáticas más rápido, más eficientemente, dejando a las partes más satisfechas, es decir se recurre al CONTROL SOCIAL establecido y al que nos hemos referido en renglones anteriores.

El siguiente cuadro resume lo valioso y eficaz que resultan los aspectos sociales en la resolución de conflictos.

INTERVENCION DE TERCERO	MEDIO ALTERNATIVO	FACILITADORES
Nula a menos que cuente con las facultades necesarias legales.	NEGOCIACION.	
Facilita la Comunicación	MEDIACION	
Facilita la comunicación y formula propuestas de arreglo.	CONCILIACION	
Decide el litigio pero no ejecuta su realización.	ARBITRAJE	
AUTORIDADES SOCIALES, RELIGIOSAS, USOS Y COSTUMBRES. <u>SOLO POR QUE, LAS PERSONAS QUE ACUDEN ANTE ELLAS LES DAN ESE PODER DE RESOLVER SU CONFLCTO.</u>	PLATICAS CONCILIADORAS, MEDIADORAS Y HASTA CIERTO TIPO TERAPEUTICAS.	

A partir de la reforma constitucional en materia penal del 2008, en México la utilización de los medios alternativos de resolución de controversias ha avanzado a pasos agigantados, debido también a la estandarización de la legislación penal en los Estado, sin embargo estadísticamente los asuntos resueltos en la vía alterna a la judicial, no representan más del 2% comparado con los asuntos que se presentan y se resuelven a través de la vía jurisdiccional. Lo anterior no significa que las estructuras y legislaciones para solventar la resolución de controversias mediante la utilización de medios alternativos no sean viables y exitosos, por el contrario se hace necesario crear conciencia de

que es necesario recurrir a medios alternativos, antes que recurrir a la aplicación de las normas.

De igual forma se hace necesario establecer vínculos con todos los involucrados, llámense profesionales, técnicos, facilitadores, figuras sociales con poder, y de todas las disciplinas y sociedades para que se oriente y se formen herramientas que permitan ver el sistema jurídico desde una nueva perspectiva.

ASPECTOS PSICOLOGICOS DE LAS RELACIONES HUMANAS EN RELACION A LOS MEDIOS ALTERNATIVOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS.

MASC	ELEMENTOS DEL PROC	EN EL INDIVIDUO	POSTURA
NEGOCIAR	NO AUTORIDAD	QUIERO	YO-YO PUEDE SER CERRADA O NO TIENDE A SER CERRADA POR LOS PROPIOS INTERESES
MEDIACIÓN	NO AUTORIDAD AUN QUE EL TERCERO LO REPRESENTA IMPLÍCITAMENTE MEDIADOR	QUIERO SIENTO PIENSO EXPRESO ME DOY CUENTA FLEXIBILIZO	CERRADA AUNQUE CON POSIBILIDAD DE APERTURA, YO-YO , ESTA SUSTENTA A LA INTERVENCIÓN DEL MEDIADOR EN TÉRMINOS PSIC. OPORTUNIDAD DE APRENDER
CONCILIACIÓN	AUTORIDAD TE DA EL ASPECTO JURÍDICO EN LA SOLUCIÓN UN TERCERO SUGIERE MP	ME DICEN O DEMARCAN QUE Y COMO (PREGUNTO POR MIS DERECHOS)	CERRADA O ABIERTA, EXISTE LA POSIBILIDAD DE NO APRENDER NADA DEL CONFLICTO

ARBITRAJE	PAGO A UN INDIVIDUO PARA QUE LO RESUELVA VEREDICTO	SOY PRESO DE UNA CIRCUNSTANCIA SOMETIMIENTO EL ARREGLO ES OBLIGATORIO	PUEDE CARECE DE ASPECTOS PSIC. POCA SIGNIFICACIÓN POSIBLE AFECTACIÓN POR CONSECUENCIAS
-----------	--	---	--

PARA UN FAVORABLE EJERCICIO DE LOS (MASC) SE REQUIERE CONOCIMIENTO DE "CIERTOS" RECURSOS PSICOLÓGICOS QUE CONTRIBUYAN AL MANEJO DE LA EMOCIÓN Y LA COMUNICACIÓN, QUE CONLLEVEN A ARMONIZAR Y ACORDAR PERCEPCIONES DIVERSAS, REORIENTANDO AL INDIVIDUO AL DIÁLOGO, PARA FOMENTAR LA CONVIVENCIA, EL RESPETO Y LA PAZ.

PUDIÉNDOLO LLEVAR A "RESPONSABILIZARSE" Y AUTO PERCIBIRSE CAPAZ DE SOLUCIONAR SUS CONFLICTOS

MÓDULO II

PRINCIPIOS Y VALORES QUE RIGE LA MEDIACIÓN

Introducción

La mediación es un procedimiento voluntario, confidencial y flexible, para ayudar a que dos o más personas o instituciones, encuentren la solución a un conflicto en forma no adversarial, regido por principios de equidad y honestidad, en el que interviene un tercero imparcial y neutral llamado mediador. El mediador no toma decisiones por los mediados, sino que les ayuda a facilitar su comunicación a través de un procedimiento metodológico, tomando en cuenta sus emociones y sentimientos, centrándose en las necesidades e intereses de los mediados, para que pongan fin a su controversia en forma pacífica, satisfactoria y duradera.

Antecedentes

Dentro del Marco de los trabajos del Comité Asesor del Proyecto de Mediación en México auspiciado por el *Rights Consortium*, compuesto por el Consejo para Iniciativas Legales en América Latina de la *American Bar Association*, *Freedom House* y la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) del 13 de junio de 2002; en sesión plenaria, se designó una comisión integrada por los C.C. Licenciados Rosalía Buenrostro Báez, Coordinadora General de Proyectos Especiales del Consejo de la Judicatura del D.F.; Roberto Góngora Rodríguez, Director del Centro de Mediación del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Querétaro; Rubén Cardoza Moyrón, Director del Centro de Mediación del Tribunal Superior de Justicia del Estado de Baja California Sur; y, Rafael Lobo Niembro, Consultor en México del citado proyecto, como Coordinador, a efecto de elaborar un documento pertinente sobre “LOS PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN” que, posteriormente, sirva de referente a las instituciones de las entidades federativas del país, partícipes del proyecto enunciado, para el diseño normativo de los planes que se han propuesto desarrollar con la implantación de la “Mediación”, como vía pacífica de solución de conflictos.

Con fecha 18 de octubre de 2002, por consenso, el Comité Asesor aprobó el presente documento:

PRINCIPIOS DE LA MEDIACIÓN

1. VOLUNTARIEDAD

La participación de los mediados en el procedimiento de la mediación debe ser por su propia decisión y no por obligación.

Desde este principio el procedimiento de mediación es autocompositivo, es decir, responde a la determinación de los mediados para acudir, permanecer o retirarse del procedimiento de la mediación, sin presiones, libremente, decidir sobre la información que revelan; así como resolver llegar o no a un acuerdo. Los mediados tendrán siempre la libertad de seguir participando en la mediación, incluso en el contexto de programas obligatorios. Esto implica que el mediador debe reconocer que son los mediados quienes tienen la potestad de tomar las decisiones en la mediación en los casos que les permite la ley.

COMENTARIOS. *En algunas legislaciones se regula la mediación como una instancia obligatoria, lo que debe entenderse solo en cuanto a asistir a la reunión o reuniones de mediación y participar en ella(s) de buena fe, en búsqueda de una solución a su controversia. En ningún caso deberá entenderse la obligatoriedad para llegar a un acuerdo. Cualquiera de los mediados puede retirarse, si así lo decide, aun sin haber llegado a un acuerdo, sin que ello implique perjuicio para los mediados.*

2. CONFIDENCIALIDAD

Lo tratado en mediación no podrá ser divulgado por el mediador, a excepción de los casos en los que la información se refiera a un ilícito penal y que la legislación correspondiente señala.

Al inicio de la mediación, el mediador informa a los mediados sobre la importancia y alcances de la confidencialidad y solicita su compromiso respectivo. Las sesiones de mediación se celebrarán en privado con la restricción para los mediados de no poder llamar como testigo al mediador en un proceso judicial o arbitral relacionado con el objeto de la mediación. La confidencialidad involucra al mediador y a los mediados, así como a toda persona vinculada a dicha mediación.

***COMENTARIOS.** A fin de lograr que en la mediación se aborden las situaciones de fondo, es importante crear un espacio en el que, en confianza, los mediados pueden expresarse a plenitud y que este elemento esté presente en toda mediación. La confidencialidad facilita un intercambio directo de propuestas entre las partes, el cual asegura acuerdos satisfactorios y duraderos. Se sugiere adecuar la legislación a efecto de que se exima al mediador y demás colaboradores de comparecer como testigos.*

3. FLEXIBILIDAD

El procedimiento de mediación debe de carecer de toda forma estricta para poder responder a las necesidades particulares de los mediados.

Desde este principio, el procedimiento de mediación evitará sujetarse al cumplimiento de formas y solemnidades rígidas. Aunque la mediación posee una estructura a la que se le atribuyen distintas etapas y reglas mínimas, esto no debe de interpretarse como un procedimiento estructurado sino flexible; toda vez que, durante el procedimiento, el mediador y los mediados pueden obviar pasos y convenir la forma en que se desarrollará más efectiva y eficazmente la

comunicación entre los mediados. Debe existir amplia libertad para aplicar el procedimiento, a efecto de alcanzar acuerdos eficientes y satisfactorios.

COMENTARIOS. *El mediador no debe limitar la duración de la negociación entre los mediados, excepto en circunstancias en las que su continuación sería contra los intereses de uno o más de los mediados o cuando todos los recursos disponibles para tal mediación se hayan gastado.*

4. NEUTRALIDAD

El mediador mantiene una postura y mentalidad de no ceder a sus propias inclinaciones o preferencias durante todo el procedimiento de la mediación.

Desde este principio, el mediador sustrae sus puntos de vista relacionados con el conflicto, a fin de evitar inducir las conclusiones a que deban llegar los mediados. Así ayuda a los mediados a arribar a sus propios acuerdos, absteniéndose de emitir juicios, opiniones o soluciones sobre los asuntos tratados y respetando las decisiones que adopten los mediados.

COMENTARIOS. *El mediador evita dar asistencia técnica, como pueden ser procedimientos terapéuticos, de representación y asesoría y / o emitir juicios de formación profesional o personal.*

5. IMPARCIALIDAD

El mediador actuará libre de favoritismos, prejuicios o rituales, tratando a los mediados con absoluta objetividad, sin hacer diferencia alguna.

Desde este principio, no podrá haber inclinación por parte del mediador a favor de alguno de los mediados. Por lo tanto, el mediador debe contener sus impulsos naturales de simpatía, agrado o concordancia con determinadas ideas, situaciones o personas que se encuentren involucradas en un procedimiento de

mediación. Así, los mediados reciben el mismo trato y pueden percibir que el mediador es una persona libre de favoritismos de palabra o acción, que ha asumido el compromiso de apoyarlos por igual, sin propiciar ventajas para uno u otro.

COMENTARIOS. *La imparcialidad es otra de las condiciones indispensables para que los mediados encuentren confiable la intervención del mediador. Por lo tanto, es necesario señalar anticipadamente en qué casos el mediador estará impedido de atender un asunto, desde luego cuando implique para él un conflicto de intereses o para uno o más de los mediados, una percepción de un conflicto de intereses. Este principio abarca el deber del mediador de excusarse si existen determinados vínculos entre él y uno o más de los mediados, como puede ser por parentesco, amistad, trabajo, etc. En circunstancias donde existen ciertos vínculos que no causarán conflictos de intereses desde su punto de vista, el mediador deberá indicárselo a los mediados y solicitar que ellos decidan, si es apropiada o no, su participación como mediador en su caso particular.*

6. EQUIDAD

El mediador debe procurar que el acuerdo al que lleguen los mediados sea comprendido por éstos y que lo perciban justo y duradero.

Desde este principio, el mediador deberá siempre indagar si los mediados entienden claramente los contenidos y alcances de ese acuerdo. Cuando el mediador detecte desequilibrio de poderes entre los mediados, procurará, sobre la base de sus intervenciones, balancear el procedimiento, buscando un procedimiento equilibrado.

COMENTARIOS. *El papel del mediador es generar las condiciones de igualdad para que los mediados arriben a acuerdos mutuamente beneficiosos.*

7. LEGALIDAD

Sólo puede ser objeto de mediación los conflictos derivados de los derechos que se encuentren dentro de la libre disposición de los mediados.

Cuando el mediador dude sobre la legalidad o viabilidad de un acuerdo, o sepa, o razonablemente sospeche, que éste está basado en información falsa o de mala fe, deberá recomendar a los mediados que consigan consejo de otros, preferiblemente expertos en el campo relacionado con el contenido del acuerdo, antes de finalizarlo, teniendo cuidado de no perjudicar el procedimiento de mediación y/o a alguno de los mediados por esta intervención.

COMENTARIOS. *Como el mediador tiene el papel de agente de la realidad durante el procedimiento de mediación, debe hacer saber a los mediados el alcance y las repercusiones, de un acuerdo que 1) fue alcanzado sobre la base de una práctica de mala fe, o 2) vaya contra las normas jurídicas. Siempre existe la posibilidad de que un mediador no reciba la información necesaria o no tenga la facultad para determinar si un acuerdo cae en una de estas categorías. Por lo tanto, es recomendable que, en todo caso, el mediador informe a los mediados no representados que tienen el derecho de buscar consejo profesional o personal -lo que ellos crean conveniente- antes de firmar cualquier acuerdo.*

8. HONESTIDAD

El mediador debe excusarse de participar en una mediación o dar por terminada la misma si, a su juicio, cree que tal acción sería a favor de los intereses de los mediados.

Desde este principio, el mediador debe reconocer sus capacidades, limitaciones e intereses personales, así como institucionales. Se excusará de participar en una mediación por razones de conflicto de intereses o por la falta de preparación o aptitudes necesarias para llevar a cabo el procedimiento de una forma adecuada. De igual manera, el mediador tiene el deber de dar por terminada una mediación cuando advierta falta de colaboración de uno o más de los mediados, o de respeto a las reglas establecidas para el adecuado desarrollo de la mediación.

COMENTARIOS. *El mediador tiene la responsabilidad ética de analizar la información de la cual sea provisto, antes de aceptar cualquier caso de mediación, para determinar si es o no es apropiada su participación en la misma. Así, evitará la situación inoportuna y potencialmente dañina que surja cuando, ya comenzado el procedimiento, el mediador se tenga que excusar. Algunas legislaciones admiten la recusación ante el no desistimiento oportuno del mediador, la cual se deberá imponer únicamente para proteger los intereses de los mediados.*

ATRIBUTOS DEL MEDIADOR

HONESTIDAD.- Esta cualidad debe estar dirigida hacia las partes que solicitan el servicio de mediación, no violando los principios éticos.

ASERTIVIDAD.- Actuar asertivamente significa tener habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias y opiniones propias o de los demás.

Manera honesta, profunda y respetuosa que tiene como meta fundamental lograr la comunicación satisfactoria, hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario

EMPATIA.- La capacidad de percibir los verdaderos intereses de cada una de las partes.

CONFIABILIDAD.- Crear una atmósfera de confianza, con las partes o con los involucrados.

CREATIVIDAD.- Invitar a las partes a que expresen las diferentes alternativas a solución que pueden tener un conflicto.

NEUTRALIDAD.- No inclinarse hacia alguna de las partes.

IMPARCIALIDAD.- No emitir juicios sobre los asuntos tratados.

DE SERVICIO.- Dar lo mejor de sí, por convicción de servir a la sociedad.

EL TRABAJO DEL MEDIADOR

No existe una sola forma “correcta” de mediar. De hecho, los conflictos distintos y las partes distintas requieren que el mediador asuma roles diferentes en las diversas etapas del proceso de mediación. El mediador puede destacar en algunos roles dependiendo de su estilo personal, de su experiencia y de otros

factores. Sin embargo, cada mediador va adquiriendo competencia en cada uno de los roles que describiremos más adelante, desarrollando su habilidad para usar las técnicas que mejor se adapten a las necesidades de las partes o de las situaciones particulares que se le presenten.

Facilitar el proceso

El mediador ayuda a las partes a avanzar en las diversas etapas del proceso de mediación ya sea replanteando el conflicto de forma diferente para crear tendencias positivas o desviando la atención hacia áreas de posibles acuerdos. El mediador anima a las partes a ver los problemas como algo que se comparte. Esto les permite a las partes cambiar su punto de vista, ya que, en vez de buscar culpables se centran en resolver problemas. El mediador también alienta a las partes a poner en práctica habilidades como el escuchar activamente durante el proceso de mediación, dándoles ejemplos y entrenándolos a hacerlo.

Distinguir posiciones de necesidades

Generalmente, las partes necesitarán modificar sus demandas originales para poder resolver un conflicto a través de la mediación. Los mediadores les ayudan a distinguir sus necesidades verdaderas y fundamentales —aquello que se requiere para poder solucionar el conflicto — de sus posiciones o deseos originales.

Generar opciones

Aunque la función del mediador no es crear soluciones, sí debe estar preparado para ayudar a las partes a generar y articular tantas opciones para la solución del conflicto como sea posible. Los mediadores también ayudan a las partes a evaluar las opciones, así como qué sucederá si no resuelven sus conflictos por medio de la mediación.

Reconocer el comportamiento humano al negociar

Aunque todos los individuos son diferentes, existen ciertos principios de comportamiento humano que generalmente operan cuando la gente se

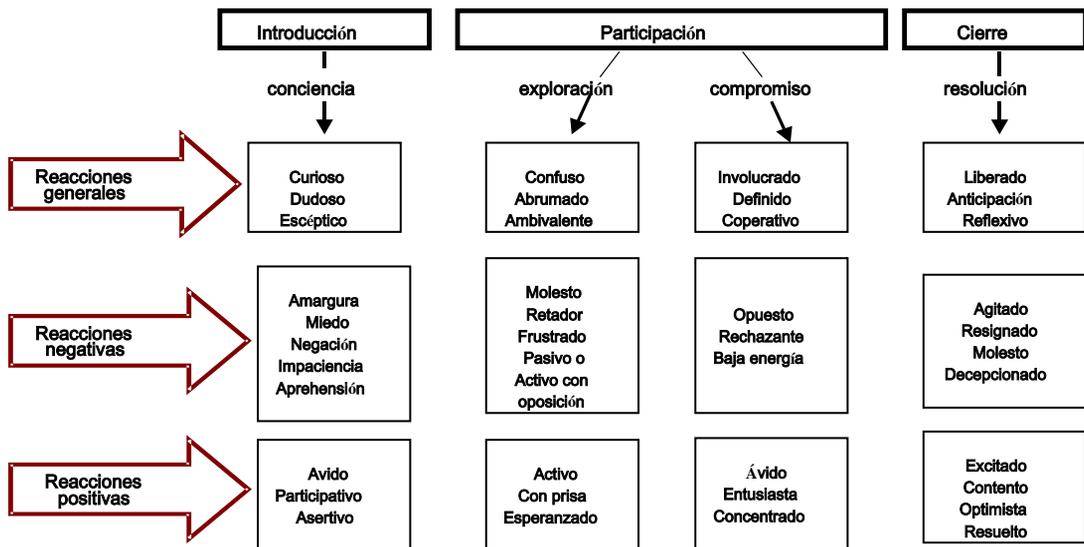
involucra en una negociación. Entender los siguientes principios ayuda al mediador a guiar a las partes, dándose a respetar y otorgándoles poder para que controlen su propio destino.

- » Algunas veces las partes prefieren evitar tomar una decisión.
- » Las partes pueden “acceder” prematuramente, pero no resolverán verdaderamente el conflicto hasta que estén psicológicamente preparadas para ello.
- » Es difícil que las partes accedan a disculparse, tal vez porque no saben cómo hacerlo; y generalmente minimizan la importancia de disculparse con otras personas involucradas en el conflicto.
- » Las partes actúan generalmente por su propio interés o del grupo al que pertenecen, aunque a veces no entiendan claramente cuál es en realidad ese “interés”.
- » Las partes pueden comprometerse más fácilmente si creen que no se les considerará débiles por ceder.
- » Las partes aceptan más fácilmente las decisiones que ellos mismos ayudaron a formular.

Manejar emociones

Los *asuntos* que discuten las partes durante la mediación pueden estar muy cargados de emociones. Cuando las partes revelan sus pensamientos y sentimientos más profundos durante la mediación, generalmente se liberan y pueden involucrarse más activamente en el proceso y de esa manera inclinarse con más facilidad hacia una solución. Es por esto que los mediadores animan a las partes a expresar sus emociones sin aplastar a la otra parte. Por otro lado, les hacen ver que los estallidos emocionales y las repeticiones sin sentido no benefician a nadie. Para prevenir que se expresen sentimientos en esta forma, los mediadores animan a las partes a utilizar un lenguaje claro, descriptivo e imparcial.

REACCIONES COMUNES DE LAS PARTES DURANTE LAS DIFERENTES ETAPAS DE LA MEDIACIÓN



ETICA EN RELACION A LOS MEDIOS ALTERNATIVOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS.

Para abordar el tema que hoy nos ocupa es necesario definir los conceptos de Sociedad, Ética y derecho así como el concepto de control social, para lo cual estableceremos lo siguiente:

SOCIEDAD

- Del latín *societas*, es un concepto polisémico, que designa a un tipo particular de agrupación de individuos que se produce tanto entre los humanos (sociedad humana -o sociedades humanas en plural-) como entre algunos animales

(sociedades animales). En ambos casos, la relación que se establece entre los individuos supera la mera transmisión genética e implica cierto grado de comunicación y cooperación, que en un nivel superior (cuando se produce la persistencia y transmisión generacional de conocimientos y comportamientos por el aprendizaje) puede calificarse de cultura.

DERECHO

- El **Derecho** es el orden normativo e institucional de la conducta humana en sociedad inspirado en postulados de justicia, cuya base son las relaciones sociales existentes que determinan su contenido y carácter. En otras palabras, son conductas dirigidas a la observancia de normas que regulan la convivencia social y permiten resolver los conflictos inter subjetivos.

ETICA

- La **ética** es una rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir.

La palabra *ética* proviene del latín *ethicus*, y este del griego antiguo ἠθικός, o transcrito a nuestro alfabeto, “êthicos”. Es preciso diferenciar al “êthos”, que significa “carácter”, del “ethos”, que significa “costumbre”, pues “ética” se sigue de aquel sentido y no es éste.² Desconocer tal diferencia deriva en la confusión de “ética” y “moral”, pues esta última nace de la voz latina “mos, moris”, que significa costumbre, es decir, lo mismo que “ethos”. Si bien algunos sostienen la equivalencia de ambas doctrinas en lo que a su objeto respecta, es crucial saber que se fundamentan en conceptos muy distintos.

La ética estudia qué es lo moral, cómo se justifica racionalmente un sistema moral, y cómo se ha de aplicar posteriormente a nivel individual y a nivel social. En la vida cotidiana constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la utilización de un sistema moral u otro.

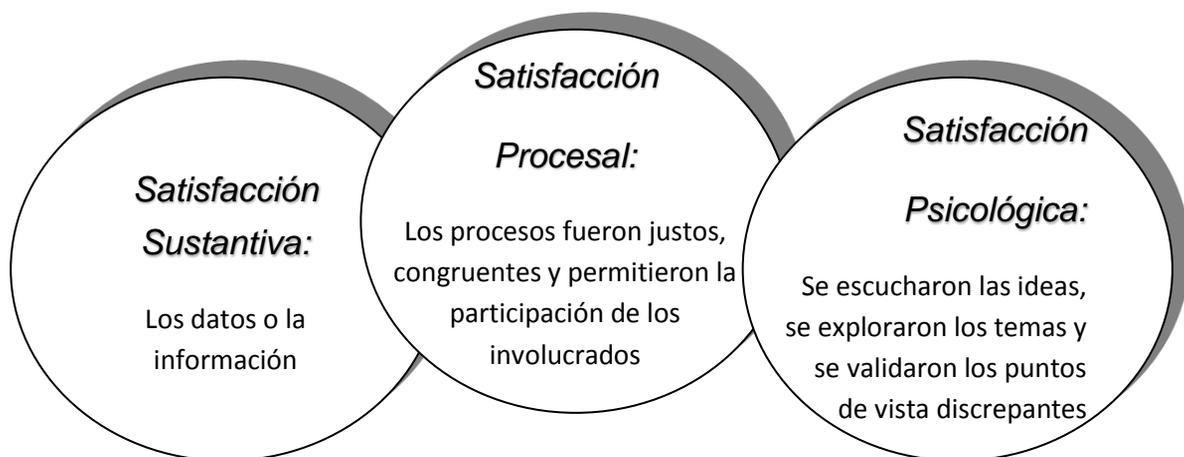
CONTROL SOCIAL

- El **control social** es el conjunto de prácticas, actitudes y valores destinados a mantener el orden establecido en las sociedades. Aunque a veces el control social se realiza por medios coactivos o violentos, el control social también incluye formas no específicamente coactivas, como los prejuicios, los valores y las creencias.

MÓDULO III CONFLICTO

EL MANEJO DEL CONFLICTO

El conflicto es inevitable. Cuando se maneja efectivamente, el conflicto promueve el pensamiento dinámico, fomenta la toma de decisiones colaborativas, trae como resultado decisiones creativas e integrales, y mejora el compromiso y la aceptación de la solución. La investigación muestra que las personas se encuentran más interesadas en el proceso mismo de solución de controversias—en la sustancia, en lo procesal y en lo psicológico—que en el resultado final de un conflicto o decisión.



Esta sección se destina al estudio del conflicto, sus fuentes, y otros temas como los estilos personales de enfrentamiento, el poder de la percepción. Posteriormente, se tratará con mayor precisión, las ventajas que el uso de la mediación aporta al manejo y resolución del conflicto.

FUENTES DEL CONFLICTO

Relaciones

- Expectativas, percepciones, suposiciones
- Afiliaciones, alianzas, historia

Intereses

- Individuales, grupales, organizacionales

Estructura

- Administración, gestión
- Políticas, procedimientos, prácticas

Valores

- Diferencias, similitudes

Datos

- Falta de información, información errónea
- Diferentes interpretaciones de la información, caso omiso de la información

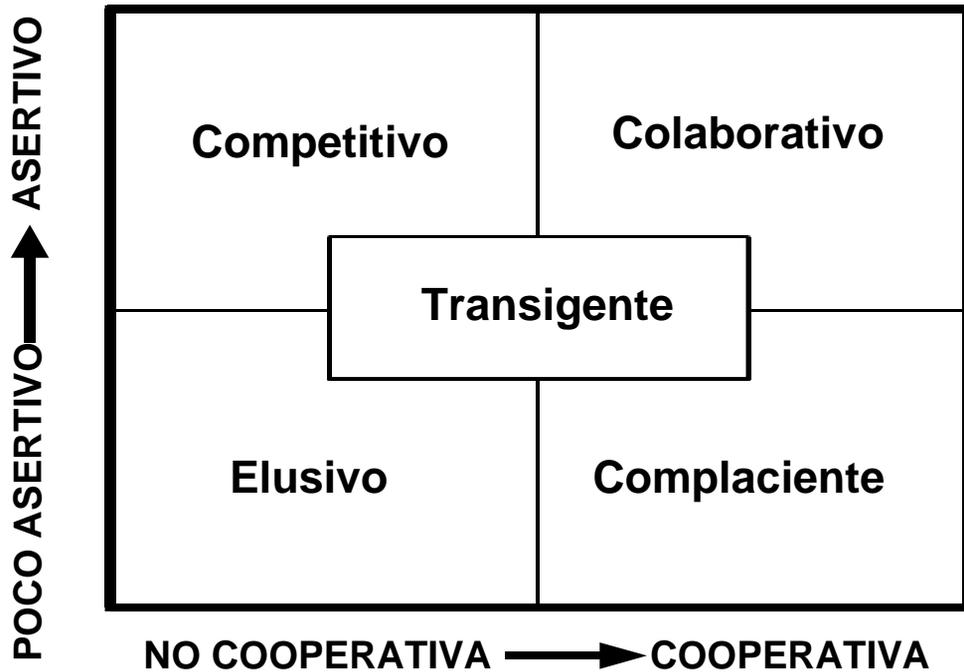
ESTILOS PERSONALES

Estilos de resolución de conflictos¹

En situaciones de tensión, la forma de manejar el conflicto de una persona se ve influenciada por la medida en la que dicha persona intenta satisfacer sus propias inquietudes o preocupaciones y la medida en la que la misma intenta satisfacer las preocupaciones o inquietudes de la otra persona.

¹ Adaptado del Instrumento del Modo de Conflicto de Thomas-Kilmann por Kenneth W. Thomas & Ralph H. Kilmann, Xicom, Incorporated, 1974.

Cinco formas de manejar el conflicto



Es importante recordar que:

- Las personas son capaces de utilizar diferentes estilos de manejar el conflicto.
- Situaciones diferentes exigen diferentes modos de resolución de conflictos.
- Las personas utilizan algunos modos mejor que otros, y por lo tanto, tienden a depender mucho más de esos modos.
- Lo importante para el mediador es identificar el modo en el que se encuentran operando las personas durante el proceso de mediación

y ayudarles a utilizar el modo que más probablemente les ayude a resolver su disputa.

Competitivo (Agresivo, no cooperativo)

- El competitivo tiende a buscar sus propias inquietudes a expensas de la otra persona. Puede estar orientado al poder y utilizar cualquier poder que le parezca apropiado para ganar su propia posición. Los competidores pueden “defender sus propios derechos,” defender posiciones que ellos creen son las correctas, o simplemente presionar para ganar.

Este estilo se utiliza mejor:

-cuando la situación requiere que se tome una decisión impopular, en emergencias o cuando la otra persona está portándose de manera competitiva. Sin embargo, si este estilo es demasiado predominante, otros pueden tener miedo de mostrar desacuerdo o pueden retener información vital del Competidor. Si se sub-utiliza este estilo, la persona puede parecer impotente y carente de confianza o Conocimiento.

Colaborador (Agresivo, Cooperativo)

- El colaborador tiende a trabajar con los demás para encontrar soluciones que satisfacen completamente los intereses o preocupaciones de ambos lados. Los colaboradores buscan entender los intereses y preocupaciones subyacentes y encuentran alternativas que los satisfacen.

Este estilo se utiliza mejor:

-cuando la situación requiere soluciones innovadoras, el compromiso de otros o relaciones interpersonales fuertes. Si este estilo es demasiado predominante, se puede pasar el tiempo innecesariamente discutiendo temas que no merecen mayor atención. Si se sub-utiliza este estilo, se pierden oportunidades de

ganancia mutua y otros pueden no apoyar las decisiones o acciones que se tomen.

Transigente (Agresivo intermedio, Cooperativo)

- El transigente tiende a encontrar alguna solución rápida, mutuamente aceptable que satisface *parcialmente* a ambas partes. El transigente renuncia a más que el competitivo, pero menos que el complaciente. Los transigentes pueden dividir la diferencia, intercambiar concesiones o buscar una posición media rápida.

Este estilo se utiliza mejor:

- ... para llegar a soluciones rápidas o temporales bajo presión de tiempo, cuando las metas son solo moderadamente importantes o cuando dos oponentes están fuertemente comprometidos a lograr metas mutuamente excluyentes. Este estilo es útil como respaldo cuando la colaboración o la competencia no tiene éxito.

Evitador (No agresivo, no cooperativo)

- El evitador tiende a no abordar el conflicto. En vez de ello, de manera diplomática evade un tema, pospone lidiar con el conflicto o simplemente se retira de una situación amenazante.

Este estilo se utiliza mejor:

-en situaciones que requieren un período de “enfriamiento” para reducir tensiones. Además de ello, el evadir es efectivo cuando el daño potencial de enfrentar un conflicto es mayor que los beneficios de su resolución, o cuando obtener mayor información sobre pesa las ventajas de una decisión inmediata. Si este estilo es demasiado predominante, los demás pueden dejar de buscar la participación del evitador, se pueden tomar las decisiones por abandono en vez de por la razón, y grandes cantidades de energía se pueden dedicar a dar rodeos a los temas. Si se sub-utiliza este estilo, la persona puede dedicar demasiado tiempo a temas sin importancia, o ser percibida como que “innecesariamente mueve temas”.

Complaciente (No agresivo, Cooperativo)

- El complaciente tiende a dejar de lado sus propias preocupaciones e intereses a fin de satisfacer las preocupaciones o intereses de los demás. Los complacientes pueden ser altruistas y generosos. Pueden obedecer o ceder ante el punto de vista de otra persona cuando en realidad no lo quieren hacer.

Este estilo se utiliza mejor:

- ... cuando la situación requiere que la persona acumule “créditos sociales” para temas posteriores, cuando la decisión es más importante para la otra persona, o cuando la persona se encuentra eclipsada y perdiendo. Si este estilo es demasiado predominante, los demás pueden no prestarle atención a las ideas e inquietudes o preocupaciones del complaciente. Si se sub-utiliza este estilo, la persona puede parecer irrazonable, que nunca desea ceder.

Matriz de Resumen: Cuándo usar cada estilo

Competitivo

1. Para decisiones impopulares, rápidas y de emergencia	6. Mayor o igual poder y autoridad
2. En un impase, cuando no se puede lograr un acuerdo	7. El tema es importante, gran interés en el resultado
3. Se cree que es la decisión <i>correcta</i> , a cualquier costo	8. Bajo ataque, se necesita defender a sí mismo
4. Posibilidad de una victoria rápida	9. Para comprobar suposiciones por medio del debate
5. Necesidad de afirmarse a si mismo o la opinión de uno	

Colaborador

1. Tiempo, destrezas interpersonales, alternativas integradoras, confianza y franqueza	6. Mayor, igual o menor poder y autoridad
2. Quiere aprender	7. El tema es importante para ambos
3. Se necesita acuerdo, compromiso	8. Relación interdependiente
4. Se necesita innovación o una decisión de alta calidad	9. Deseo de mejorar la comunicación o la relación
5. Cuando el problema o el tema es complejo	10. La raíz del conflicto no está descubierta, se necesita exploración

Transigente

1. Resolución rápida o temporal	6. Mayor, igual o menor poder y autoridad
2. Se quiere una ganancia a corto plazo	7. El tema es moderadamente importante
3. Apoyo cuando falla la colaboración o la competencia	8. Mantener la relación es importante
4. Cuando la resolución es mejor que nada	9. Deseo de acumular créditos sociales
5. Pragmatismo: conseguir un trato lo suficientemente bueno	10. La justicia se proporciona por ganancias equitativas para ambos

Complaciente

1. El tema o el resultado es más importante para los demás	5. Poco poder o autoridad
2. Quiere paz y armonía	6. El tema no es importante, no le importa el resultado
3. Usted está equivocado, la otra persona tiene la razón	7. Construir una relación es importante
4. Permite que otros aprendan de las decisiones equivocadas	8. Deseo de acumular créditos sociales
5. Deseo de ayudar a otra persona	9. Elegir un fin rápido, avanzar

Evitador

1. Se necesita un período de “enfriamiento”	6. Ahorrar tiempo en temas de baja prioridad
2. Se necesita información, para re-enfocar, tomar un descanso	7. Los demás pueden o lo resolverán por usted
3. Mal momento, mal lugar, mala situación para abordar	8. Carece de poder para resolver la situación, no puede ganar
4. Peligro de empeorar las cosas	9. El tema no es importante, no le importa el resultado
5. Reducir el estrés	

Estilos de pensar y de tomar decisiones²

La manera en la que llegamos a tomar decisiones a menudo está influenciada por la manera en que procesamos información; o por la manera en que “pensamos.” Evalúe su propio enfoque mediante la clasificación de las siguientes afirmaciones desde el **1** (más como usted) al **6** (menos como usted).

² Adaptado de *Six Thinking Hats [Seis Sombreros de Pensar]*, Edward DeBono, 1985.

- _____ Yo tiendo a generar y facilitar discusiones informalmente antes de tomar una decisión.
- _____ Yo tiendo a revisar la mayor cantidad posible de información objetiva y factual antes de tomar una decisión.
- _____ Yo tiendo a confiar en mi intuición y a seguir mis instintos cuando tomo una decisión.
- _____ Yo tiendo a centrarme en los beneficios de hacer algo, antes de tomar una decisión para hacerlo.
- _____ Yo tiendo a considerar todas las diferentes opciones que me sea posible antes de tomar una decisión.
- _____ Yo tiendo a considerar los posibles problemas o lo que puede ir mal, antes de tomar una decisión para hacerlo.

El orden en que usted clasificó las afirmaciones de más arriba le dará una perspectiva sobre sus preferencias personales para los estilos de pensar más comunes—a los que Edward De Bono se refiere como *Seis Sombreros de Pensar [Six Thinking Hats]*. Los mediadores ayudan a las parte a tener acceso a todos los estilos de pensar durante el proceso de mediación, porque el uso de cada estilo de pensar traerá consigo decisiones que tienen la mayor probabilidad de ser consideradas y efectivas.

<p>Los pensadores del sombrero blanco son ...</p> <p>Lógicos, objetivos y preocupados con los hechos y las cifras. Basan sus análisis en experiencias validadas—no en corazonadas ni intuiciones. Se les puede oír diciendo algo como: <i>“¿Cuál es la investigación?” “¿Cómo podemos estar seguros de que esto funcionará—muéstrame las estadísticas.”</i></p>	<p>Los pensadores del sombrero rojo son ...</p> <p>Emotivos y funcionan con corazonadas, impresiones e intuiciones. A menudo son impulsivos. Se les puede oír diciendo algo como: <i>“Esta es la manera en que me siento al respecto.” “Yo creo que sí (o no) funcionará.” “Estoy enojado o triste o feliz o ansioso con respecto a esto.”</i></p>
<p>Los pensadores del sombrero amarillo son ...</p> <p>Positivos y ven el potencial y las oportunidades. Tienden a centrarse en los beneficios y racionalizan los datos en consecuencia. Se les puede oír diciendo algo como: <i>“Esa es una gran idea.” “Estamos haciendo progreso.” “Piensen en cómo esto nos beneficiará al final.”</i></p>	<p>Los pensadores del sombrero verde son ...</p> <p>Creativos y llenos de ideas. Tienden a explorar numerosas opciones y enfoques alternativos. Se les puede oír diciendo algo como: <i>“Podríamos hacer esto, o esto o esto.” “Esa es una buena idea, ¿qué más podemos hacer?”</i></p>
<p>Los pensadores del sombrero azul son ...</p> <p>Orientados hacia el proceso y el control. Tiende a estar formal o informalmente a cargo mediante la facilitación de discusiones o la delegación de tareas. Se les puede oír diciendo algo como: <i>“¿Cómo vamos a enfocar la toma de esta decisión? Yo creo que deberíamos tener un comité, el cual estaré feliz de presidir.”</i></p>	<p>Los pensadores del sombrero negro son ...</p> <p>Pesimistas, a menudo señalando los problemas o porqué algo no funcionará. Juegan el papel del abogado del diablo y se les puede oír diciendo algo como: <i>“¿Cuál es el lado negativo de esto?” “Nosotros hicimos algo parecido el año pasado y fue un desastre total.”</i></p>

Manejo Positivo del Conflicto

ES IMPORTANTE PARA EL “BUEN EJERCICIO DE LA MEDIACIÓN” DESDE LO PSICOLÓGICO

- Tener un concepto de hombre
- Saber o tener idea de por qué tiene o vive “dificultades”, “crisis” o “problemas” HIPÓTESIS POST INDAGATORIA “ (enfoque)
 - Conocimiento y empleo de Herramientas y técnicas para la consecución de fines en la mediación, que favorezcan la solución de conflictos
 - Comunicación
 - Identificación de la persona visual, auditiva y kinestésica
 - Escucha activa
- Técnicas de intervención estratégica Etc.
- AL DECIRME QUE NO ESTAS DE ACUERDO CONMIGO HEMOS LLEGADO A UN ACUERDO.
- ¡QUE ESTAMOS EN DESACUERDO!
- ESTAS DE ACUERDO?

Portador de características únicas, irrepetibles e insustituibles, que lo diferencian del resto de especies existentes: como la conciencia, la capacidad de expresarse manifestando sus ideas a través del lenguaje, teniendo conocimiento sobre si mismo y su alrededor, permitiéndole transformar la realidad y adquirir conocimiento de sus estados emocionales, siendo portador de una tendencia a la autorrealización, una capacidad de elección, creatividad y capacidad de desarrollarse en una sociedad.

Considerando que funciona como una totalidad por lo mencionado, se le denomina como un organismo bio, psico, social.

PERCEPCIÓN / CREENCIAS

Una creencia es el estado de la mente en el que un individuo tiene como verdadero el conocimiento o la experiencia que tiene acerca de un suceso o cosa; cuando se objetiva, el contenido de la creencia contiene una proposición lógica, y puede expresarse mediante un enunciado lingüístico como afirmación.

Las creencia se generan como mera actitud mental, que puede ser inconsciente, no es necesario que se formule lingüísticamente como pensamiento; pero como tal actúa en la vida psíquica y en el comportamiento del individuo orientando su inserción y conocimiento del mundo.

- Frank P. Ramsey propone una metáfora para indicar cómo podemos entender lo que son las creencias en su relación con lo real. Dice que vienen a ser como un mapa grabado en el sistema (en el ADN, o en determinados aprendizajes) que nos guían o mejor nos orientan en el mundo para encontrar la satisfacción de nuestras necesidades.
- Tales mapas no nos dicen “lo que son las cosas”, sino que nos muestran las formas de la conducta adecuada hacia la satisfacción de nuestras necesidades en el campo del mundo percibido en la experiencia.

Antonio Damasio también considera la existencia de “mapas neurales” de la memoria en la configuración del cerebro que determinan o influyen en la percepción del propio cuerpo (sentimientos y emociones y la percepción de objetos exteriores en un proceso interdependiente.

6 Una forma de explicación de este proceso y su ligazón con el lenguaje en: Delaflor, M. (1997): *El lenguaje y la percepción de la realidad: la extensión intensional*.

- Hicimos la cruz con nuestras manos cuando vimos un remolino
- Vimos un gato negro y creímos que tendríamos mala suerte
- EL INDIVIDUO TRAE AL ÁREA DE MEDIACIÓN UNA “QUEJA”
- TRAE CONSIGO UNA CONFIGURACIÓN PROPIA Y PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN

CREENCIAS

VALORES “ADQUIRIDOS EN LA FAM”

LENGUAJE (EXPLICACIÓN PROPIA DE LA REALIDAD) (BASADO EN SU INTELECTO Y PREPARACIÓN)

PERSONALIDAD

- RESISTENCIA AL CAMBIO QUE LO LLEVA A UNA DIFICULTAD PARA CEDER EN POSTURAS RÍGIDAS Y MODIFICAR SU PENSAMIENTO
- LE ES DIFÍCIL O “IMPOSIBLE” CAMBIAR SU FORMA DE SER

LA GENTE CUENTA UNA HISTORIA

Modelo Narrativo de Sara Cobb

- Este modelo focaliza todo su trabajo en las narraciones de la gente en la mediación; tiene como objetivo llegar a un acuerdo pero con el énfasis puesto en la comunicación y en la interacción de las partes. El presupuesto es que para poder arribar a un acuerdo las personas necesitan transformar las historias

conflictivas con las que llegan a la mediación en otras donde queden mejor posicionadas, de modo tal de poder salir de su posición. Desde esta perspectiva –cuyos orígenes se encuentran en los trabajos de Michael White-, para analizar la historia es importante conocer los significados que las personas atribuyen a los hechos y a las actitudes de los otros; las relaciones entre las personas, el contexto cultural, los mitos, los valores, etcétera.

Las historias que la gente cuenta sobre sí misma y las que los otros cuentan sobre nosotros se relacionan con nuestra identidad, con nuestro self. Los conflictos se relatan en el marco de estas historias y es por eso que se considera indispensable para poder transformar la dinámica confrontativa, la necesidad de cambiar la “narrativa” con la que la gente llega a mediación, ayudando a las partes a generar una historia alternativa, diferente, que posibilite el cambio.

¡ESA ES UNA DE LAS COSAS PSICOLÓGICAS MAS IMPORTANTES DE LA MEDIACIÓN!

El trabajo del mediador consiste en intentar ayudarlos a hablar de forma diferente, para que interactúen de modo distinto y, por ende, se produzcan cambios que posibiliten la vía del acuerdo.

- (a) Rotafolios, objetos
- (b) YA QUE SOMOS HUMANOS TAMBIÉN CON CREENCIAS Y “PROBLEMAS” TENDEMOS A PROYECTAR O INTROYECTAR LO QUE ESCUCHAMOS, AFECTÁNDONOS O AFECTANDO AL USUARIO.
- (c) ERRORES DE COMUNICACIÓN. (ENREDANDO A LA GENTE) COMO LE DIGO.
- (d) IMPARCIALES, ASENTANDO O NEGANDO NO VERBALMENTE
- (e) ADQUIRIMOS POSTURAS CERRADAS

- (f) MALOS AL ESCUCHAR
- (g) MALOS AL OBSERVAR
- (h) MALOS AL EXPLICAR
- (i) REINTERPRETAR LAS PETICIONES MENSAJES O COMENTARIOS
- (j) NOS COME EL USUARIO Y TERMINAMOS CONFUNDIDOS CON NUESTRO TRABAJO, ENOJADOS, TRISTES O FRUSTRADOS POR QUE NO PUDIMOS O SENTIMOS QUE NO LOGRAMOS NINGÚN OBJETIVO.

CREENCIAS

- Los hombres no deben llorar
- No te enojas (cara bonita)
- No tienes que tener miedo
- Debes ser serio en todo lo que haces
- No seas nervioso

ACCIONES

- Me aguanto
- Me obligo
- Me frustró
- Aparento algo que no soy o que no siento
- Me quedo callado
- Me crítico y me juzgo
- Me la trago y soy nervioso

NO ETIQUETAR

- POR QUE SE MUESTRA USTED “TRISTE” ENTONCES ESTA DEPRIMIDO(A)
- POR QUE SE “ENOJA” ES USTED UN AGRESIVA(O)
- POR QUE “NO HABLA” ES USTED UN INSEGURO(A)
- POR QUE “SE ALEJA O NO SE ATREVE” ES USTED UN(A) MIEDOSO(A)
- ETC.

CONCEPTO DE CRISIS

Slaikeu Karl 1988

- Es un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares, utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas, y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo.

TIPOS DE CRISIS

CIRCUNSTANCIALES

- Inesperadas o Inducidas
- Accidentes
- Sucesos
- Violaciones
- Asesinatos
- Muertes
- Enfermedades
- Despido del trabajo

DE DESARROLLO

- Que se pueden prever
- Paso de una etapa a otra. Soltero - casado
- Primera regla
- Matrimonio
- Cambio de escuela
- Menopausia
- Divorcio
- Fin de estudios e inserción al mundo del desempleo

Stephen Robbins: “Un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o que está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses la de Lewis A. Coser para quien el conflicto social es una lucha por los valores y por el estatus, el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales. Un conflicto será social cuando trasciende lo individual y proceda de la propia estructura de la sociedad.

La familia es uno de los pilares básicos de la sociedad. Los cambios acontecidos en ella han sido muy diversos, muchos de ellos resultan estresantes y pueden desencadenar situaciones de conflicto en el ámbito familiar, pudiendo afectar el bienestar, equilibrio social y psicológico de sus miembros.

Procedimiento alternativo de resolución de conflictos familiares y matrimoniales, cuya característica más destacable es el retorno a las partes del poder de resolver por sí mismas los problemas derivados

de estas situaciones, evitando así que un juez decida en asuntos personales que solo a ellos conciernen.

GENERAR REFLEXIÓN EN LOS PADRES

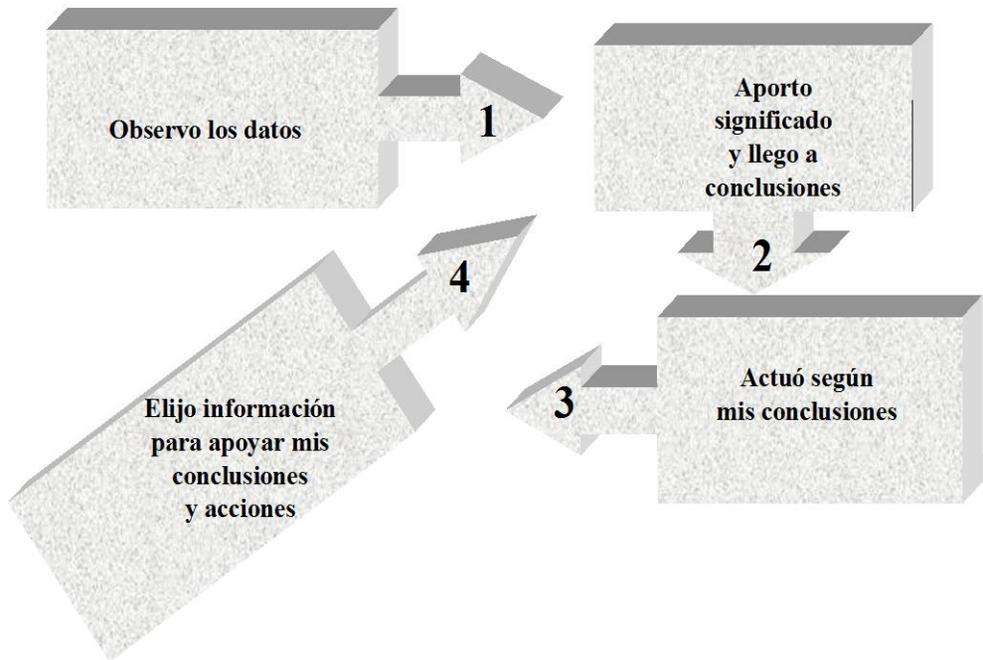
- MAS QUE IR EN LA LÓGICA DE ENCONTRAR SOLUCIONES INMEDIATAS
- SERA DIFÍCIL LLEGAR A ACUERDOS CON PAREJAS SEVERAMENTE CONFLICTUADAS
- EVITANDO CAER EN EL JUEGO DE LA DESACREDITACIÓN Y LA LUCHA POR EL PODER
- POR LO QUE EL TRABAJO EN MEDIACIÓN MUCHAS VECES NO IRA EN TORNO A QUE LAS PARTES LLEGUEN A ACUERDOS, SI NO A GENERAR INFLUENCIA SOBRE ELLOS.
- NO SIEMPRE UNA BUENA MEDIACIÓN TIENE FIRMA DE CONVENIO.
- DICHA PUEDE DARSE POSTERIORMENTE Y SU ÉXITO SE DEBERÁ AL TRABAJO PREVIO

Poder de la percepción³

Cuando observamos comportamientos sacamos conclusiones. Las conclusiones, percepciones o suposiciones que tenemos con respecto a los demás influyen la acción que tomamos y el comportamiento que mostramos. En un intento de racionalizar

³ Adaptado de *The Fifth Discipline* Fieldbook, Peter Senge, 1994 y *Process Consultation*, Edgar Schien, 1987.

nuestro comportamiento como “correcto”, subconscientemente “seleccionamos discriminatoriamente” datos de observaciones futuras que hacen precisamente eso—apoyan nuestras percepciones—un tipo de *vuelta de reflejo*. Los mediadores deben ayudar a las partes a estar conscientes de esta tan humana característica mientras evalúan sus conflictos y sobre la manera en que sus percepciones pueden perpetuar la situación.

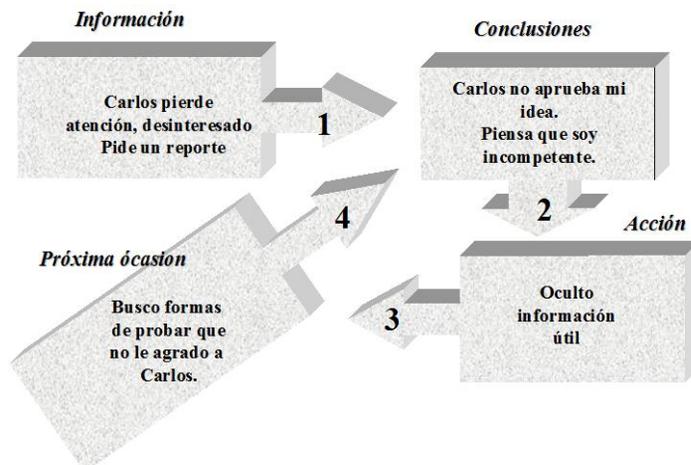


A modo de ejemplo, tomemos la historia de Melinda y Carlos:

Melinda se encuentra de pie ante el equipo de gerencia haciendo una presentación. Todos parecen estar participando y atentos, excepto Carlos, quien parece estar completamente aburrido. Él retira sus oscuros y displicentes ojos de Melinda y bosteza. Él no hace ninguna pregunta hasta que ella casi ha terminado con su presentación, que es cuando interviene y dice: “Yo creo que le deberíamos pedir a Melinda que prepare un informe escrito completo.” En esta organización, eso normalmente significa, pasemos a otra cosa. Todos empiezan a acomodar sus papeles y guardan sus apuntes de modo que Melinda rápidamente termina su presentación.

Melinda concluye que Carlos piensa que ella es incompetente—a él nunca le han gustado sus ideas porque él es un deseoso de poder. Para cuando se termina la reunión, ella ha tomado una decisión: ella no va a incluir en su informe la sección que aborda los problemas que son específicos sólo para los programas de Carlos. Él no lo va a leer, o si lo hace, él solo los utilizará en su contra.

La vuelta de reflejo en plena acción:



MÓDULO IV NEGOCIACIÓN EN LA MEDIACIÓN

Negociación efectiva

Estudios empíricos⁴ han demostrado que los mediadores pueden mejorar la comunicación basada en los intereses mediante su ayuda a las partes a mostrar comportamientos específicos que se ha probado están asociados a los negociadores exitosos. Cuando se compararon a los negociadores inexpertos con los negociadores expertos o diestros, los siguientes comportamientos fueron evidentes:

Cuando planifican o se preparan para una negociación, los negociadores diestros:

- Consideran una amplia gama de resultados u opciones para la acción posible;
- Se centran en áreas de acuerdo o temas comunes previstos;
- Consideran las implicaciones a largo plazo de los temas;
- Piensan en términos de rangos—establecen límites superiores e inferiores—en vez de un punto fijo, y

⁴ Los Comportamientos de Negociadores Exitosos [*The Behaviors of Successful Negotiators*], Neil Rackham, 1980. (Esta sección se basa en la investigación de Huthwaite Research Group Limited en la cual los investigadores observaron y clasificaron los comportamientos de 48 “exitosos” negociadores de relaciones laborales—representantes de sindicatos y de la gerencia, negociadores de contratos y otros—más de 102 sesiones de negociaciones separadas en total y compararon su comportamiento con aquellos de un grupo de negociadores “promedio”. Se definió a los “negociadores exitosos” como aquellas personas que son consideradas como tales por todas las partes y quienes tienen un historial de éxitos de negociación significativos y una baja incidencia de fracasos en la implementación de acuerdos negociados.)

- Utilizan la planificación de temas en vez de la planificación de secuencias. Es decir, los temas no están enlazados entre sí, no es necesario abordarlos en ningún orden en particular y el resultado relacionado con un tema no tiene efecto en el resultado relacionado con otro tema.

Cuando participan en discusiones de negociación, los negociadores diestros:

- *Se resisten a usar palabras o frases “irritantes” que tiene poco valor persuasivo.* Estas frases tienden a ser auto-elogiadoras y sirven para implicar negativamente a la otra persona. Por ejemplo, el negociador diestro no se referiría a su propuesta como “generosa”.
- *Rara vez responden a una propuesta con una contrapropuesta.* Ofrecer inmediatamente una contrapropuesta puede complicar la negociación. Es interpuesta en un momento en el que la otra persona es menos receptiva y a menudo, la otra persona lo percibe como un esfuerzo para bloquear cualquier movimiento de avance de la negociación.
- Ignoran las afirmaciones que hace la otra persona que se pueden percibir como atacantes y evitan hacer declaraciones de naturaleza defensiva. No participan en un diálogo de “golpe por golpe”.

Mejorar la comunicación

Entre las muchas barreras que impiden la comunicación están: el enojo, la pobreza de lenguaje, las diferencias culturales, los

prejuicios, la ignorancia, el miedo, la ansiedad y el agotamiento. Mejorar la habilidad de las partes para expresarse y entenderse mutuamente tiene una importancia primordial. Cuando las partes no se hablan entre sí o se hablan pero no se “escuchan”, el mediador interviene para restablecer la comunicación. El mediador puede entrenar a las partes en la forma de elegir sus palabras, en su estilo de comunicarse o en la importancia de demostrar que entienden lo que otros dicen durante la mediación.

La comunicación también se puede romper cuando las partes no están conscientes de ciertos hechos, o bien, cuando tienen diferentes percepciones del significado de los hechos. En estos casos, el mediador puede transmitir información nueva o traducir el significado de la información en términos nuevos para ayudar a las partes a involucrarse en un diálogo constructivo.

Comunicación basada en intereses



Siete hábitos de los mediadores altamente eficaces

- **Dejar que las partes se escuchen y se entiendan**

Buscar oportunidades para facilitar el entendimiento; y tomar el tiempo necesario para permitir que madure el asunto.

- **Enfocarse**

Seguir a las partes en cada momento; no provocar prematuramente el acuerdo.

- **Seguir**

Permitir que las partes programen su agenda tanto a corto como a largo plazo.

Guardar sus ideas sobre el acuerdo para el momento

en que las partes estén en la etapa de exploración de

los intereses.

- **Invitar a negociar**

Asegurarse de que las partes se sientan libres para aceptar, rechazar o alterar sus sugerencias

- **Ser transparente**

Actuar de manera abierta con las partes en la conducción del proceso.

- **Ser imparcial**

Aceptar que tener preferencias personales es natural, pero dejarlas de lado durante el proceso de mediación.

- **Tener paciencia**

Es la piedra fundamental de la mediación.

Formas de ejercer la mediación

Se ha creado un sistema de clasificación dirigido a reflejar el papel del mediador y la definición del problema. Este sistema permite determinar si el mediador debe evaluar el caso— es decir, hacer valoraciones, predicciones o propuestas para acuerdos—o exclusivamente facilitar la negociación entre las partes. Además ayuda a definir si el mediador tiende a enfrentar los problemas de manera estrecha o amplia.

Herramientas

Proceso

Cuando es imposible para las partes resolver su conflicto a través de un proceso de negociación, un mediador puede resultar clave para mejorar la comunicación y con ello hacer que el proceso sea más efectivo.

La mediación es un proceso que se utiliza para resolver conflictos existentes, para prevenir conflictos que puedan presentarse en el futuro y para mitigar los efectos negativos que estos provocan.

Los mediadores facilitan las negociaciones entre las partes a través de una serie de reuniones, algunas conjuntas y otras confidenciales y privadas. Además, ayudan a las partes a valorar sus posiciones, a identificar sus intereses, a generar posibles soluciones y a considerar diferentes alternativas para llegar a un acuerdo.

En otras palabras, la mediación es una negociación asistida. Ello permite que los conflictos innecesarios se minimicen, que se aborden los temas de manera directa y oportuna y que se tomen pasos para lidiar con situaciones antes de que éstas se escapen del control. Con esto, las personas se sienten más satisfechas con el proceso.

Las partes generalmente optan por participar en el proceso de mediación debido a las siguientes razones:

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se han demostrado resultados satisfactorios con el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se pueden conservar las relaciones entre las partes, lo cual es muy importante, especialmente si va a seguir habiendo contacto de cualquier tipo entre ellas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los procedimientos son personales y flexibles, dando a las partes la mejor oportunidad de explicar el impacto que tiene la situación en su vida. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuentemente se encuentran opciones creativas para la resolución de conflictos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los resultados se quedan en manos de las partes. Ningún extraño al conflicto toma las decisiones finales ni fija un “ganador” o un “perdedor”. ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La privacidad del asunto permanece intacta.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere menos tiempo que cualquier otro medio para resolver conflictos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generalmente, los costos financieros y emocionales son menores.

Diferencias entre procesos

Comparación entre el proceso legal y el proceso de mediación:

<i>Parámetros del proceso de decisión</i>	<i>Perspectiva del juicio</i>	<i>Perspectiva de la mediación</i>
» <i>Papel profesional del</i>	El juez decide la controversia, considerando las posiciones presentadas por las partes a través de sus abogados, quienes desarrollan estrategias legales en beneficio de su cliente.	El mediador es un tercero neutral que convoca a las partes, facilita la discusión, y quita barreras para llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio.
» <i>Naturaleza del proceso</i>	Los asuntos se discuten y los hechos se establecen a través de un proceso adversarial que está controlado por leyes y reglas del sistema judicial.	El mediador facilita la comunicación para que las partes compartan sus puntos de vista y conjuntamente alcancen una solución.

<p>» <i>Solución/disposición y seguimiento</i></p>	<p>Una vez tomados en consideración los aspectos legales, las pruebas y la credibilidad de los testigos, una tercera parte impone una solución obligatoria (con base en la fuerza de la ley).</p>	<p>Las partes controlan el resultado. Generalmente redactan un acuerdo que especifica el papel de cada una de ellas y los procedimientos a seguir en caso de incumplimiento.</p>
<p>» <i>Compartir y revelar información</i></p>	<p>La información es deducida por los abogados y se gobierna por las pruebas. La información se vuelve "testimonio" y se usa para aumentar la probabilidad de que una parte sea la que prevalezca sobre la otra.</p>	<p>La información necesaria para entender la situación es revelada por las partes, conjunta o individualmente al mediador. Las partes mismas controlan de qué manera se revela y se utiliza la información.</p>
<p>» <i>La influencia profesional y el poder</i></p>	<p>El proceso legal/judicial determina la jurisdicción en la cual el abogado y el cliente tienen el poder para influir en la última decisión que hace una tercera parte.</p>	<p>El mediador no tiene más poder que el de ayudar a las partes para que lleguen a un entendimiento mutuo y a encontrar soluciones.</p>

Beneficios de recurrir a un mediador

Dentro de los medios alternos para la solución de controversias (MASC), la mediación es día a día el proceso más utilizado. Esto se debe a que la mediación es el método que ofrece a las partes el mayor grado de control sobre el proceso y sobre el resultado, dándoles, al mismo tiempo, la mejor oportunidad para colaborar creativamente en la solución de problemas. Es cierto que lo mismo puede decirse de la negociación. Pero, como todos sabemos, la negociación tiene varias limitaciones inherentes. Una vez que se llega a un callejón sin salida es muy difícil para las partes involucradas, a veces prácticamente imposible, salir de él por sí solas. Dicho de otra manera, la mediación es una especie de negociación asistida. Incluir a un mediador en las negociaciones puede ayudar a salvar obstáculos específicos como sucede en la negociación tradicional. Por ejemplo:

Limitaciones :Negociación

Beneficios: Mediación

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sentimientos de desconfianza, odio y falta de respeto entre las partes y/o sus abogados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador mejora la comunicación, centra las discusiones en el tema, no en la gente, y si es necesario, limita el contacto directo entre las partes a través de sesiones individuales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las partes tienen percepciones totalmente diferentes de las debilidades y de los puntos fuertes del caso. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El mediador ofrece un punto de vista neutral, y a menudo, reduce las expectativas de las partes de iniciar o continuar un litigio en los tribunales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen muchas partes con múltiples y diversos puntos e intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede organizar reuniones con todas las partes, o realizar sub-grupos para tratar determinados asuntos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando la negociación involucra uno o 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede facilitar las

<p>más grupos, los intereses individuales están en desventaja.</p>	<p>negociaciones dentro del grupo y entre los grupos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las partes se resisten a ser abiertas con la información o las opciones que puedan conducirlos a un acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede lograr obtener información en una sesión privada que de otra forma no sería compartida o revelada por las partes.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las partes tienen que “arriesgarse” o “perder” frente al adversario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede ayudar a las partes a efectuar un análisis costo/beneficio de lo que representaría alcanzar un acuerdo o iniciar un litigio en los tribunales.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las ofertas se rechazan porque se hicieron muy pronto y se les dio poco valor o bien, demasiado tarde cuando ya las partes están atrincheradas en sus posiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede ayudar a controlar la dinámica de la comunicación y transmitir una oferta cuando ésta tenga más probabilidades de ser aceptada por la otra parte.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las partes se pueden estancar en las discusiones y consecuentemente no llegar a un acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un mediador puede tratar de alcanzar una solución, alentar a las partes a encontrar una nueva salida e iniciar nuevamente la negociación.