

¿Qué se necesita para mediar?:

Actitudes, funciones, características y gestión del poder para desarrollar procesos de mediación con calidad¹

CRISTINA MERINO ORTIZ

Doctora por la Universidad del País Vasco en materia de Análisis y Resolución de Conflictos

Abogada y mediadora. Consultora en procesos de gestión de conflictos

La mediación se ha convertido en una palabra cada día más utilizada tanto a nivel académico, profesional como mediático. De modo llamativo, los medios de comunicación manifiestan interés y atracción por nombrarla, aún sin que necesariamente el contexto en el que se aplique corresponda con su significado. Toda esta evolución, propulsada tanto por el ámbito universitario, la regulación legislativa, los Colegios Profesionales, la Administración de Justicia, el movimiento asociativo y el interés social, ha promovido que diversos colectivos deseen convertirse en profesionales de la mediación. Desde mi profesión como mediadora y docente en materia de procesos de gestión de conflictos, comparto en este artículo una serie de aspectos que considero importantes para lograr que la mediación sea ejercida con calidad y ética profesional, bien sea considerada una profesión o una actividad profesional.

El presente artículo se estructura en cuatro partes que corresponden con una reflexión introductoria que nos acerca a las actitudes que configuran de forma intrínseca la gestión de conflictos a través de la mediación; en segundo lugar, procedo a la identificación de las funciones mediadoras; en tercer lugar, expongo una serie de características personales para intervenir de modo eficaz y, para finalizar, algunos aspectos relativos a la gestión del poder que se ejerce en mediación.

En primer lugar, es de interés destacar que tras el análisis de estudios e investigaciones en esta materia, las características que definen la figura

¹ Este artículo ha sido publicado en: Merino Ortiz, C. (2013), ¿"Qué se necesita para mediar? *Revista IURIS*, nº 201, noviembre 2013, pp. 27-35.

mediadora surgen de las diversas acepciones de la mediación. Su rol se concreta en la aplicación de técnicas para que las partes en conflicto restablezcan la comunicación, se escuchen mutuamente, recuperen la confianza, para llegar a identificar los intereses y necesidades de cada una de ellas.

Algunas actitudes que caracterizan el ejercicio de la mediación y que condicionarán las funciones, habilidades y características de quien profesionalmente ejerce la mediación se identifican a continuación:

- **La actitud de facilitación y ayuda.** Entre las imágenes afines a la actividad mediadora se ha utilizado la metáfora del puente, en el sentido de que se construyen vías, caminos o pasos para facilitar la comunicación que, habitualmente, se interrumpe o distorsiona durante el conflicto.
- **La capacidad de desarrollar el potencial de las personas protagonistas del conflicto** para hacer frente al mismo, sin ser forzadas ni presionadas por la parte mediadora para llegar a una solución. Se promueve que sean las partes las que lleguen a su propio acuerdo sobre el modo de resolución del conflicto, propiciando la discusión cara a cara, alentando a los individuos a resolver el problema y desarrollando soluciones alternativas.
- **«Estrategia del go».** Portela (2007) defiende que la mediación y la persona mediadora son equiparables a la «estrategia del go». Este juego chino enseña que el éxito no se obtiene mediante la iniciativa individualista, sino por una multitud de intentos, una serie continua de acciones modestas, siempre interdependientes. Por tanto, la figura mediadora sería ese juego en sí mismo, esa tercera persona con la que las partes protagonistas puedan entrenarse, siendo garante de una interdependencia, a modo de catalizador. En esta analogía se vislumbra un rol más activo de la persona mediadora.
- **La creación del espacio cooperativo.** Tal como expresa Bolaños (2008), *«los caminos para crear este espacio son más intuitivos que racionales, más emocionales que cognitivos, más circulares que lineales»*. La persona mediadora *«ayuda a crear este espacio, que constituye el primer y fundamental cambio: con el temperamento, estilo profesional y personal y, evidentemente, con sus conocimientos técnicos. La mediación se nutre de técnicas pero es, ante todo, un arte»*.
- **La figura de la persona mediadora debe transmitir la humildad de quien reconoce y confía en el potencial individual (o grupal) que posee cada cual en una situación de crisis**, impulsando su desarrollo desde la provocación y el respeto de «dejar hacer». En palabras de Ripoll (2008), prologando la publicación de Bolaños (2008): *«el deseo de no protagonismo por la persona mediadora no sólo es aplicable a las sesiones sino que debe extenderse a la mediación como nueva disciplina de ayuda a las personas»*. Tanto Bolaños como Ripoll, identifican el rol mediador con mayor participación en el sentido de ayudar desde el «no protagonismo». Este aspecto es fundamental en la diferenciación del profesional de la mediación frente a otras profesiones tradicionales más intervencionistas.

Junto a las actitudes identificadas, se extrapola la responsabilidad que recae en la persona mediadora, en la medida que lleva el peso del desarrollo del proceso y se convierte en facilitadora y dinamizadora de la comunicación con un enfoque estructurado a la par que flexible. Con la finalidad de lograr dichos objetivos, a continuación, se exponen las funciones que entiendo

primordiales, habiendo sido ya investigadas de forma extensa en diversos estudios e investigaciones (*Association for Conflict Resolution, Model Standards of Practice for Family and Divorce Mediation; Moore, 2003 Méndez, 1992; Cobb, 2010; Alzate y Merino, 2011*).

Una vez expuestas las actitudes, continuamos con las **funciones mediadoras** pudiéndose agrupar en una variedad de intervenciones que, a su vez, implican una combinación de habilidades y técnicas. Con el interés de facilitar la comprensión de esta actividad, se identifican ocho funciones que dan contenido a la gestión de conflictos, bien sea en un proceso propiamente de mediación o en intervenciones facilitadoras con una estructura de participación y protagonismo de las partes (*Ver Tabla 1*):

- **Comunicación**

La intervención en un proceso de mediación requiere conocer los elementos de la comunicación eficaz, así como las técnicas y estrategias para identificar cuáles son las necesidades e intereses de las partes y, a su vez, la capacidad para generar diálogos que faciliten el camino hacia soluciones integradoras. Cuando los canales de comunicación están interrumpidos o deteriorados, la tercera parte facilitará el restablecimiento de los mismos o creará modos nuevos de comunicación en términos respetuosos y constructivos.

- **Legitimación**

La función de legitimar se entiende como la capacidad de establecer compromisos entre las partes a modo de normas que regulen el proceso y que éstas se respeten a lo largo del mismo. Esta función implica la legitimación del proceso, de la propia persona mediadora y de las partes; por tanto, trasciende del mismo concepto utilizado por el modelo de mediación circular-narrativo como una de las técnicas básicas para avanzar en el proceso y legitimar a las partes.

- **Facilitación**

Esta función supone la capacidad para proponer un proceso estructurado, que a su vez tiene carácter flexible, que ofrezca a las personas enfrentadas una dinámica de abordaje de los asuntos en conflicto mediante una agenda de temas a tratar y una secuencia de fases que son los que dan contenido al proceso.

- **Entrenamiento**

La función que desempeña la persona mediadora fue definida hace décadas por algunos autores como de educación a las partes que se encuentran sin experiencia en la negociación o con escasas habilidades. Esta falta de conocimiento sobre el proceso y la filosofía que subyace al mismo, puede suponer una limitación para las partes protagonistas en cuanto a poder sacar provecho al proceso. Por ello, la función mediadora será explicar y entrenar a las partes para una participación activa en el mismo.

- **Desarrollo del potencial individual**

La persona mediadora ayuda a las partes a identificar y desarrollar sus propios recursos internos, así como a buscar en fuentes externas, con experiencia específica en el asunto, con la finalidad de facilitar la

consecución de opciones de acuerdo aceptables.

▪ **Identificación de temas**

Se trata de facilitar a las partes la identificación de temas que subyacen al conflicto, de modo que desde la fragmentación del mismo sea más fácil gestionarlo para tomar decisiones y llegar a soluciones satisfactorias para todas las partes.

▪ **Liderazgo positivo**

La función mediadora implica habilidades para llevar la iniciativa en el sentido que se promueva la participación de las partes en cuanto a la reflexión, identificación de intereses y necesidades y adopción de acuerdos. Sin embargo, al mismo tiempo que se requiere un rol proactivo supone también una cierta humildad en el sentido de asumir, en ocasiones, una función de aparentar «no saber», de ausencia de conocimiento, que active la participación y responsabilidad de las partes.

▪ **Agente de realidad**

Ser agente de realidad en un proceso de mediación implica ayudar a las partes a tomar decisiones que se puedan trasladar a acuerdos razonables y viables, llegando a cuestionar las argumentaciones poco realistas o polarizadas.

Funciones mediadoras

- Comunicación

- Legitimación

- Facilitación

- Entrenamiento

- Desarrollo de potencial individual

- Identificación de temas

- Liderazgo positivo

- Agente de realidad

Tabla 1. Funciones mediadoras (Merino, 2011).

En tercer lugar, con relación a las **características personales**, las primeras investigaciones realizadas sobre esta cuestión se remontan a los años 50 y 60, cuando se trataban de identificar las diferencias entre lo que se entendía por mediación eficaz e ineficaz. El perfil óptimo venía configurado por una serie de características entre las que se incluían: objetividad, perspicacia psicológica, experiencia en conocimientos, ingenio, habilidad para inspirar

confianza, destacando por encima de todas ellas las habilidades intelectuales. Estudios posteriores intentaron delimitar, en mayor medida, las investigaciones previas, dibujando a la persona mediadora efectiva como aquella que debía poseer conocimientos sobre la situación conflictiva, habilidad para entender las posiciones de las partes enfrentadas, capacidad de escucha, sentido del tiempo, habilidades para la comunicación, habilidades para manejar el procedimiento y saber dirigir la crisis (Wehr, 1979).

La imparcialidad y neutralidad son dos aspectos que suelen incluirse en la gran mayoría de las definiciones sobre mediación

Junto con las características individuales, se vienen identificando una serie de actitudes que han generado debates teóricos. La imparcialidad y neutralidad son dos aspectos que suelen incluirse en la gran mayoría de las definiciones sobre mediación y que hacen referencia a actitudes que se deben mostrar ante el proceso. El punto de vista tradicional defiende la necesidad de mantener dichas posiciones para contribuir a una mediación satisfactoria. Las personas mediadoras serán mejor aceptadas y tendrán mayor incidencia sobre las partes si son percibidas como imparciales. Sin embargo, en ocasiones, la parte mediadora puede verse en la necesidad de mostrar un mayor apoyo a una parte que a la otra. Tal es el caso de aquellos conflictos en donde el poder entre las partes no es equitativo. Si se acepta que la persona mediadora debe tratar de ayudar a las partes en la consecución de acuerdos satisfactorios y justos, parece lógico asumir que se pueda prestar más atención a aquellas que tengan una posición de debilidad manifiesta en la negociación.

Del mismo modo, puede suceder que una de las partes sea más reacia a hacer concesiones o muestre una mayor obstrucción para alcanzar el acuerdo. En estas situaciones, la intervención mediadora se dirige a establecer una relación desigual con el fin de intimar más con la parte problemática para aumentar el poder de persuasión sobre ésta. Tal como precisa Bercovitch (1991), dado el conjunto de facultades que se le otorgan a la persona mediadora resulta comprensible que en muchos casos se valore tanto o más a una tercera parte poderosa que a una imparcial y neutral.

En la línea de buscar **características personales** que favorecen el buen hacer en mediación, diferentes autores señalan la experiencia como una característica distintiva de la persona mediadora eficaz. Se tiende a afirmar que la experiencia genera en las partes credibilidad y confianza, condiciones ambas correlacionadas muy positivamente con las probabilidades de acuerdo. Datos a favor de la experiencia son aportados por autores como: Carnevale y Pegnetter (1985), Kochan y Jick (1978) y Pearson, Thoennes y Vanderkooi (1982), quienes defienden que la experiencia garantiza mayor número de acuerdos y de mejor calidad, en el sentido de que tendrá una mayor capacidad para afrontar las situaciones conflictivas, gozando de las habilidades necesarias para manejar los problemas que subyacen en cada caso.

Una vez identificadas las actitudes y funciones del profesional de la mediación nos podríamos encontrar con serias dificultades a la hora de seleccionar a la persona adecuada para actuar como mediadora. Tal como indica Bercovitch (1991, p.25-26): *«ser un mediador no supone ser un erudito omnisciente o una versión moderna de un hombre renacentista pero, para ser efectivo debería tener alguno de las siguientes cualidades: inteligencia, resistencia, energía, paciencia, sentido del humor, capacidad de empatía, credibilidad, competencia y grandes habilidades personales»*.

Si se tratara de realizar una selección de la figura mediadora adecuada para intervenir en conflictos, Honeyman (2006) propone uno de los escasos **protocolos que agrupa las habilidades** en los siguientes conceptos: investigación, empatía, invención, persuasión y distracción:

- **Investigación** en cuanto a la capacidad mediadora de obtener información pertinente sobre cada caso, así como las técnicas para proceder a la búsqueda de información sobre diferentes hechos, teniendo en cuenta hasta los datos aparentemente insignificantes.
- **Empatía** en lo referente a la habilidad de prestar atención con la finalidad de identificar y considerar las necesidades de las partes.
- **Invención** como la capacidad de ofrecer modos de colaboración, propuestas que permitan generar ideas que lleguen a resolver cada caso.
- **Persuasión** como la capacidad de comunicación verbal y no verbal, en el sentido de plantear la información y aplicar habilidades que permitan una comunicación eficaz.
- **Distracción** en el sentido de la capacidad de la persona mediadora de desviar la atención en momentos

de mucha tensión emocional que permita reducir la espiral del conflicto y recuperar la calma para la comunicación.

Teniendo en cuenta las consideraciones de diferentes estudios y, en especial, la investigación realizada por Méndez (1994), la persona mediadora eficaz cumple un perfil que combina tanto habilidades personales como habilidades intelectuales (*ver Tabla 2*).

Características de la Persona Mediadora Eficaz		
Relacionadas con:	Habilidades intelectuales	Habilidades personales
Comunicación	Inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de comunicación verbal/ no verbal • Habilidades sociales • Capacidad de empatía
Poder	Capacidad para generar nuevas ideas y propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Poder • Autoridad • Recursos intercambiables
Trayectoria	Conocimiento de la problemática a tratar	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido del humor • Experiencia • Objetividad

Tabla 2. Características de la persona mediadora eficaz (Merino, 2011).

La persona mediadora eficaz cumple un perfil que combina tanto habilidades personales como habilidades intelectuales

En cuarto lugar, desarrollaré la cuestión correspondiente a la **gestión del poder** en los procesos de mediación. Desde la observación, la experiencia directa y los resultados obtenidos de estudios en este campo, hay algunos aspectos a destacar sobre el manejo del poder de la persona mediadora y los factores que pueden estar condicionándolo. Un poder que se expresa a través de las diversas funciones y roles que se desarrollan en el proceso. Se manifiesta el poder desde el conocimiento y la destreza en el proceso, a partir del diseño del modo o modelos de intervención y control sobre el mismo, desde la aplicación de las técnicas y estrategias y, también, desde la

c.merino.ortiz@gmail.com

posible presión para la toma de decisiones y firma de acuerdos. Siguiendo el planteamiento de French y Raven (1959) podemos decir que la persona mediadora, en el momento en que es elegida por las partes para participar en el proceso, al menos está en posesión del poder de experta (por su título legal y su formación en mediación), de referencia (por la figura de prestigio y de valía que supone para las partes; de ahí que lo hayan elegido), de recompensa y de castigo (en la medida en que puede interrumpir o continuar con el proceso si lo considera oportuno). Esta dotación de poder echa por tierra el conjunto de definiciones tradicionales que existen de mediación que aluden a la figura de la persona mediadora con autoridad pero como carente de poder. El único poder que no tiene, o no debería de tener, es el de tomar decisiones vinculantes sobre los acuerdos. Ese poder debe recaer exclusivamente sobre las partes.

Comenzaremos por reseñar el hecho de que la persona mediadora está influida por la agenda profesional, bien por la excesiva demanda de casos para intervenir, bien por el interés en alcanzar acuerdos que den por terminado un proceso de mediación (Kolb, 1996). Después de todo, la mediación también es un negocio, que exige ofrecer una imagen de confianza y utilidad que se cuantifica a partir de los resultados obtenidos y la buena reputación, bien se construya ésta a partir de los comentarios de las personas usuarias, o a partir de evaluaciones sobre su eficacia y capacidad de llegar a acuerdos. A este hecho hay que añadir que en la actualidad se observa un riesgo de la institucionalización de la mediación, en la medida que se presione para que los procesos finalicen con acuerdo (Gerami, 2009, Welsh, 2001) ya sea por el mero interés en cuantificar resultados, por justificar la financiación o por la falsa creencia de que si no se llega al acuerdo la mediación ha sido un fracaso. A tales efectos, resulta de interés el estudio dirigido por Hanycz (2005), en un Programa de Mediación «obligatoria» en Ontario, sobre una muestra aleatoria de personas mediadoras de larga experiencia en el campo, que mediante entrevistas semiestructuradas expresaron sus puntos de vista con relación a la filosofía, el proceso y el poder, en el contexto de la mediación obligatoria. (Es conveniente clarificar que el calificativo de obligatoria requiere una aclaración para comprender que si bien el proceso de

mediación comienza con la voluntad de las partes, en algunas experiencias el momento inicial de acudir a un centro o programa de mediación es por requerimiento judicial. Por tanto, esta aparente obligatoriedad de la mediación es únicamente a asistir a la sesión informativa. En principio, si no hay voluntad en continuar en el proceso, se puede interrumpir o posponer). Entre los testimonios que se recogen de las entrevistas, es de aplicación a esta reflexión sobre la trascendencia del ejercicio de poder por la persona mediadora, el que afirma que *«desde un punto de vista del marketing en mediación, hay un fuerte interés en llegar a acuerdos, aspecto que puede llevar a que el poder de la persona mediadora se ejerza hasta convertirse en el único interés de las partes de la mesa de mediación»* (Hanyzc, 2005. p.50). Es decir, el poder mediador que debería centrarse solamente en gestionar el proceso rebasa sus límites llegando a darle potestad para decidir sobre los resultados.

Sin perder de vista el principio de autodeterminación de las partes, la función principal en mediación es promover el desarrollo de los recursos personales, que puede conseguirse mediante sesiones conjuntas o individuales. En esta decisión de comenzar o continuar un proceso mediante sesiones de uno u otro tipo es donde se ejerce poder, precisamente con la finalidad de gestionar los posibles desequilibrios de poder. Por esta cuestión, el diseño del proceso y la intervención deben ser cuidadosos al tener en cuenta todos los recursos y potencial a desarrollar por cada parte. Se trata de balancear el poder, así como garantizarlo, con la finalidad de que las partes identifiquen sus propios recursos que les permita tomar decisiones adecuadas

Según la definición de Moore (2003), el poder de la persona mediadora lo identifica con la influencia, precisamente con su capacidad de intervenir y modificar la relación entre dos personas o grupo, en la medida que genera cambios en su modo de relacionarse, ya sea en aspectos comunicacionales o de resultado. En definitiva, la presencia de la persona mediadora transforma la expresión del conflicto en un diálogo a tres partes, en el que se convierte en un «agente de cambio activo e influyente».

La persona mediadora ejerce un control, autoridad e influencia sobre las partes

En general, desde el análisis e investigación sobre este tema, se afirma que para que en mediación se logren los objetivos que se pretenden, la persona mediadora ejerce un control, autoridad e influencia sobre las partes. Este poder se expresa desde el inicio del proceso ante la exposición (e imposición) de los principios reguladores de la mediación, la elaboración de la agenda de temas a partir de los asuntos que traten las partes, la aplicación de técnicas de formulación de preguntas, reformulación, ser agentes de realidad ante los planteamientos que se verbalicen y los que se deduzcan de expresiones no verbales. En la investigación de Ontario, citada anteriormente (Hanycz, 2005) se identificaron tres acepciones del concepto de poder que ejerce la persona mediadora: En un primer lugar, se define el poder de la persona mediadora como la habilidad para imponer su voluntad partiendo de su experiencia en el proceso y en las técnicas de mediación; en un segundo lugar, asumiendo también esta acepción, se añade que el poder que ejerce la persona mediadora se refleja en la identificación de temas a tratar; por último, en tercer lugar, añadido a las dos primeras consideraciones, el poder implica la capacidad de dar forma a los intereses y preferencias de las partes.

Ahondando en la relevancia del ejercicio del poder en mediación, Saposnek (2006) lleva a cabo un estudio en el que relaciona los diferentes modelos de intervención en mediación con el tipo y modo de ejercer el poder por quien dirige el proceso. En este sentido, afirma que el modo de expresar el poder varía desde un estilo indirecto y subliminal, relacionado con el modelo de mediación facilitativa y transformativa, a un estilo directo y visible en los modelos evaluativos y orientados al acuerdo. Este mismo autor añade que es altamente improbable que cualquier persona mediadora se mantenga completamente al margen de un proceso de gestión de conflictos, con la finalidad de no ejercer su poder. Es más, en el hipotético caso de que fuera capaz de mantenerse absolutamente al margen del proceso, respecto a no ejercer ningún tipo de poder, la mediación sería similar a un proceso de negociación directa, con el añadido «absurdo», en tal hipótesis, de una persona adicional presente en el proceso.

En definitiva, la persona mediadora ejerce y gestiona su poder en los

siguientes aspectos (*ver Tabla 3*): desde su propio conocimiento y experiencia en mediación, desde el diseño y control del proceso y modelo de intervención, mediante la aplicación de técnicas de reformulación y de reenmarcar el mensaje de las partes, así como desde la posible persuasión para alcanzar un acuerdo que ponga cierre al proceso.

En primer lugar, la formación en análisis y teoría del conflicto dota a la persona mediadora de una serie de conocimientos que le acercan a la comprensión del conflicto en toda su complejidad, lo cual le sitúa en una posición de poder ante las partes. A continuación, en segundo lugar, el diseño del proceso tiene un impacto en cómo irá elaborándose el contenido de la agenda así como los temas a tratar a lo largo del proceso. Por tanto, en función del modelo que tome de referencia y cómo diseñe su actuación, la persona mediadora estratégicamente guiará a las partes hacia una serie de opciones. Es decir, el poder se expresa mediante la elección del tipo de proceso enfocado en los intereses, derechos o en el propio diálogo entre las partes; incluso en la capacidad para variar de modelo a lo largo de un mismo proceso. La clave está en gestionar el poder para facilitar que las partes encuentren respuesta a sus necesidades e intereses, aún siendo estos opuestos a los intereses de la persona mediadora. En caso contrario, la influencia y persuasión mediadora pudiendo llegar a modificar el interés de las partes, se consideraría contrario a la intervención ética en los procesos de gestión de conflictos. Este tipo de influencia atenta contra los cuatro principios de la Bioética, propios de la intervención social: no hacer daño, hacer el bien, favorecer la autodeterminación de las partes y asegurar un proceso justo.

Continuando con el análisis del modo en que la persona mediadora gestiona el poder, en tercer lugar, se encuentran las técnicas de comunicación, en especial, la reformulación. Esta técnica es un medio para ejercer poder en el sentido de que da forma al contenido del proceso, ya que permite enfocar y organizar el diálogo para entender el conflicto. Tal como ha sido desarrollado en el estudio de Gray (2006), la reformulación favorece la identificación de los aspectos relevantes de un problema, así como permite dejar en un segundo plano aquellos que no resultan de interés para avanzar en el proceso.

La reformulación modifica el lenguaje utilizado para describir el problema, así como las percepciones y expresiones habituales del comportamiento, actitudes y temas relacionados con el conflicto. En otras palabras, el poder que ejerce la persona mediadora con la técnica de la reformulación se expresa mediante la atención que presta a los elementos comunes, es decir, subraya esos intereses comunes, metaintereses o intereses supraordenados hasta crear una percepción compartida de la situación. En este sentido el poder se expresa en el cambio de la narrativa. Precisamente, la reformulación utilizada para definir el conflicto, con el objetivo de plantear un proceso de resolución de conflictos más integrativo, incluye las necesidades y asuntos de las partes (Mayer, 2000), con lo cual es una expresión del poder mediador.

Para terminar con la reformulación como técnica mediante la que la persona mediadora gestiona el poder, es importante reflejar que, aún siendo una de las técnicas que dota de mayor poder a la intervención, al conseguir cambiar el discurso, ofreciendo una visión en la que las partes comparten intereses y son ambas responsables de sus acciones, es fundamental no convertir la reformulación en una fuente de manipulación. En caso de que así fuera percibido, se atentaría contra los principios de autodeterminación y autonomía de las partes.

En cuarto lugar, la persona mediadora gestiona el poder del proceso desde el momento que puede ejercer cierta presión para que las partes avancen en la toma de decisiones y acuerdos. Se utilizan una variedad de métodos para movilizar a las partes, entre ellas se encuentran las técnicas de comunicación, las sesiones individuales, actuar como agente de realidad e, incluso, plantear la interrupción del proceso si no se llega a un acuerdo. Por tanto, para lograr este objetivo, el poder se dirige a enfocar la discusión hacia el acuerdo, en un sentido procedimental y sustancial. En el proceso de mediación, el significado de una palabra cambia en función de en qué momento se emita, cómo se contextualiza y quién sea la persona que la emita (mediadora o parte). Por ejemplo, expresar una palabra por la persona mediadora, ante un momento de bloqueo comunicacional y contextualizar el acuerdo como la mejor alternativa al procedimiento judicial, puede desembocar en un acuerdo de

manera precipitada. Asimismo, las técnicas de comunicación no verbal, tales como las muestras de impaciencia o de malestar por el tiempo transcurrido, supondrían otra manifestación del poder mediador para acelerar el acuerdo.

En definitiva, son varias las técnicas que se practican en mediación y suponen una manifestación de poder, directo o indirecto, sobre las partes que les lleva a éstas a alcanzar el acuerdo. El reto es identificar los límites del uso del poder en el proceso hacia las partes, que no llegue a limitar su autodeterminación y, al mismo tiempo, se reequilibre la posible relación asimétrica en la que se encontraban.

GESTIÓN DEL PODER DE LA PERSONA MEDIADORA	
EXPRESIONES DE PODER	MEDIOS QUE UTILIZA
Conocimiento y Experiencia	Análisis de conflictos: elementos, ciclo, dinámicas. Estilos de afrontamiento. Formación de carácter psicológico, jurídico, de intervención social, en comunicación y procesos de gestión de conflictos.
Diseño y Control de Proceso y Modelo de Intervención	Intervención desde los diversos modelos, tanto orientados al acuerdo como de transformación de la relación, así como capacidad para combinar, flexibilizar y crear nuevos modelos adaptados a cada caso concreto
Aplicación de Técnicas	Entrenamiento y formación continua en técnicas, estrategias y habilidades que posibiliten la participación de todas las partes, dando voz a las minorías y permitiendo equilibrar el poder ante situaciones asimétricas.
Búsqueda de Acuerdo	Capacidad para presionar a las partes mediante las técnicas aplicadas (reformulación, <i>caucus</i> , agente de realidad, MAAN, PAAN) y la presión temporo-espacial.

Tabla 3. Expresiones y medios para la gestión del poder de la persona mediadora. Merino (2011)

En resumen, el poder que ejerce la persona mediadora es incuestionable al analizar el conflicto, diseñar el proceso y aplicar las técnicas,

independientemente de los modelos o escuelas en las que se encuadre la mediación. En la actualidad, se camina hacia el reconocimiento del poder de la persona mediadora, la necesaria gestión del poder propio y ajeno, y su desarrollo a lo largo del proceso desde una ética profesional. Con el objetivo de que la actividad mediadora mantenga un carácter flexible y creativo, los códigos de conducta de los movimientos profesionales de gestión de conflictos apuntan en este sentido (Alzate, Merino, 2010; *Association for Conflict Resolution*, 2004; *Canadian Bar Association Code of Conduct*, 2005). Como consecuencia de estas características, el dilema surge ante la diversidad de formación que actualmente se oferta en nuestro país que deja un margen discrecional a cada entidad formativa y a cada profesional que ofrece sus servicios. Resulta novedoso e inquietante dejar la mediación a expensas de una combinación entre la selección natural, la selección del mercado, y la Ley de la oferta y demanda.

La mediación no es algo que se aprende de modo inmediato, ni en formaciones exclusivamente teóricas o en materiales exclusivamente protocolarios

Tras la exposición de las actitudes que requiere la mediación, las funciones que se desarrollan en su ejercicio, las características que definen esta profesión y la gestión del poder que se ejerce en cada proceso, podemos concluir que la mediación no es algo que se aprende de modo inmediato, ni en formaciones exclusivamente teóricas o en materiales exclusivamente protocolarios. Por ello, nos encontramos en el momento de promocionar procesos de mediación de calidad que garanticen la confianza de sus clientes que seguirán siendo las fuentes más representativas de divulgación de estos procesos. La realidad social, judicial, académica y profesional están orientadas a promocionar esta vía. Por tanto, ahora es el momento de garantizar la calidad y ética profesional de quien media para generar el cambio que se requiere para animar a la población a participar en estos procesos, bien sea tratándose de conflictos en fase previa al procedimiento judicial, durante o en momentos posteriores a la resolución judicial. El potencial de la mediación va más allá de la clasificación de situaciones intrajudiciales o extrajudiciales, por ello un buen profesional de la mediación debe conocer la disciplina de la gestión de conflictos y estar capacitado para

gestionar situaciones diversas, complejas y con una actitud innovadora y de continuo aprendizaje.

Bibliografía

Alzate, R., Merino, C.: «Principios éticos y Código de Conducta para personas y entidades mediadoras». *DOXA. Cuadernos de Filosofía del Derecho*, núm. 33, 2011.

Bercovitch, J.: «Mediator and Mediation Strategies in International Relations». *Negotiation Journal*, vol. 8, pp. 99-112, 1991.

Bolaños, I.: *Hijos alineados y padres alienados. Mediación familiar en rupturas conflictivas*. Madrid: Ed. Reus, 2008.

Cobb, S.: «Modelo Circular-Narrativo: mediación y micropolítica, una perspectiva narrativa». Ponencia sin publicar del *III Seminario Internacional: Metodologías de Diálogo para la Promoción de la Convivencia*. Bilbao: Fundación Gizagune, 2010.

Carnevale, P.J. y Pregnetter, R.: «The Selection of Mediation Tactics in Public Sector Disputes: A Contingency Analysis». *Journal of Social Issues*, vol. 41, pp. 65-81, 1985.

Kochan, T.A. y Jick, T.: «A theory of the public sector mediation process». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 22, pp. 209-240, 1978.

Gerami, A.: «Bridging the Theory and Practice Gap: Mediator Power in Practice». *Conflict Resolution Quarterly*, vol. 26, núm. 4, 2009.

French, J.R. y Raven, B.H.: «The bases of social power». En D. Cartwright (Ed.): *Studies in Social Power*. Ann Arbor, Mi: Institute for Social Research, pp. 150-167, 1959.

Gray, B.: «Mediation as Framing and Framing Within Mediation». En M.S. Hermann (ed.): *The Blackwell Handbook of Mediation: Bridging Theory, Research*
c.merino.ortiz@gmail.com

and Practice. Malden, Mass: Blackwell Publishing, pp. 193-216, 2006.

Hanycz, C.M.: Special Issue: Civil Justice and Civil Justice Reform: Through the Looking Glass: Mediator Conceptions of Philosophy, Process and Power. *Alberta Law Review*, 205, 42, pp. 819-885, 2005.

Honeyman, C.: «Understanding Mediators». En A. Kupfer Schneider y C. Honeyman (eds): *The Negotiator's Fieldbook*. Washington, D.C.: American Bar Association, 2006.

Kolb, D.M.: (1994, 1996). *When Talk Works: Profiles of Mediators*. San Francisco: Jossey-Bass

Mayer, B.S.: *The Dynamics of Conflict Resolution: A practitioner's Guide*. San Francisco: Jossey -Bass, 2000.

Méndez, M.: *Estrategias y tácticas en mediación de conflictos*. Serv. Publicaciones. Univ. Santiago de Compostela, 1992.

Merino, C.: *La mediación en situaciones asimétrica. Estudio de la imparcialidad y neutralidad de la persona mediadora a partir de la intervención profesional en un Servicio público de Mediación Familiar (1996-2010)*. Tesis doctoral defendida en la Universidad del País Vasco, septiembre 2011.

Merino, C.: *La mediación en situaciones asimétricas: procesos de gestión de conflictos con episodios de violencia, drogodependencias, enfermedad mental y desequilibrio de poder*. Colección de Mediación y Resolución de Conflictos, Editorial Reus 2013.

Moore, C.W.: *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

Pearson, J., Thoennes, N. y Vanderkooi, L.: «The Decision to Mediate: Profiles of Individuals Who Accept and Reject the Opportunity to Mediate Contested Child Custody and Visitation Issues». *Journal of Divorce*, vol. 6, pp. 17-35, 1982.

Portela, J.G.: «Características de la mediación». En H. Soletto y M. Otero

(coord.): *Mediación y Solución de Conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*. Madrid: Tecnos, 2007.

Saposnek, D.T.: «The Dynamics of Power in Child Custody Mediation». En M.S. Hermann (ed.): *Handbook of Mediation. Bridging Theory, Research and Practice*. Blackwell Publishing, pp. 260-276, 2006.

Wehr, P.: *Conflict Regulation*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1979.

Welsh, N.A.: «Making Deals in Court-Connected Mediation: What's Justice Got to Do with It?»; *Washington University Law Quarterly*, 79, pp. 787-861, 2001.

Reseña Curriculum Vitae:**CRISTINA MERINO ORTIZ**

Doctora por la Universidad del País Vasco en materia de Análisis y Resolución de Conflictos. Licenciada en Derecho Postgrado Universitario en Criminología, IVAC, UPV-EHU. Experta Universitaria en Drogodependencias, Universidad Deusto. Experta en Dinámicas de Grupo y Psicodrama. Profesora Asociada en Análisis y procesos de gestión de conflictos en la Universidad del País Vasco. Profesora invitada en Máster, Colegios Profesionales, Instituciones y entidades privadas para la docencia y consultoría en gestión de conflictos. Abogada y mediadora del Servicio de Mediación Familiar del Gobierno Vasco desde 1998 hasta la actualidad, diciembre 2013. Miembro de *Association for Conflict Resolution* y de *GEMME (Grupo Europeo de Magistrados por la Mediación)*. Autora y coautora de diversas publicaciones sobre procesos de mediación, ética en la gestión de conflictos y planteamientos innovadores para la intervención ante situaciones complejas. Investigadora en proyectos de innovación y aplicación de procesos de gestión de conflictos a la actualidad social y organizacional.

c.merino.ortiz@gmail.com

cristina.merino@ehu.es