

XVI ENCUENTRO ESTATAL DE DEFENSORES UNIVERSITARIOS
UNIVERSIDAD DE SEVILLA Y UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE

6-8 de noviembre de 2013

MESA DE TRABAJO A

La mediación

Coordinadores

Carlos María Alcover

Defensor Universitario de la Universidad Rey Juan Carlos

Encarnación Lemus López

Defensora Universitaria de la Universidad de Huelva

1. Introducción

A partir de la segunda mitad del siglo XX, y especialmente en sus dos últimas décadas, los mecanismos internos de solución de conflictos han cobrado una gran importancia en todo tipo de organizaciones: entidades financieras, sistemas sanitarios, prisiones, universidades, grandes empresas y administraciones e instituciones públicas¹. Con ellos se persigue que las partes implicadas en un conflicto, una reclamación u otros tipos de disputas participen directamente en su resolución y tengan la oportunidad de expresar y utilizar su voz² para cambiar situaciones, reclamar sus derechos, defender sus intereses o exigir el cumplimiento de una norma. Los sistemas *organizacionales de resolución de conflictos* (ODR, en sus siglas en inglés) utilizan mecanismos ya consolidados entre los sistemas *alternativos de resolución de conflictos* (ADR, *Alternative Dispute Resolution*), y tienen como principales objetivos minimizar las

¹ Harrison (2004).

² En el sentido definido por Hirschman (1977), es decir, “un intento de cambiar un estado de cosas poco satisfactorio, en lugar de abandonarlo, mediante la petición individual o colectiva (...), con la intención de forzar un cambio (...) en las prácticas, las políticas o los resultados de la organización a la que se pertenece” (p. 36).

potenciales consecuencias negativas del conflicto y maximizar las positivas³. Entre estos mecanismos organizacionales, que evitan los procesos adversariales o la intervención de instancias punitivas, se encuentran la mediación y los sistemas de *defensores*⁴ (*ombudspersons*), cuyos ámbitos de implementación han aumentado considerablemente en los últimos 25 años⁵.

El uso de la mediación como proceso para la gestión de conflictos cuenta con un largo pasado en todo tipo de culturas alrededor del mundo, así como en múltiples contextos, especialmente en las relaciones internacionales, las negociaciones laborales, las disputas comunitarias, los problemas familiares y las disputas legales⁶. Más recientemente, en las tres últimas décadas se ha asistido a un gran incremento en el uso de la mediación como estrategia prioritaria para la resolución de conflictos *dentro de las organizaciones*, es decir, aquellos que se producen en diferentes niveles: entre los miembros, grupos, departamentos o instancias que las constituyen⁷. En síntesis –y tomando lo esencial de las definiciones formuladas en la literatura⁸–, la mediación es un procedimiento, compuesto por una serie de estrategias y técnicas, mediante el cual las partes implicadas, con la participación y ayuda de un mediador imparcial e independiente, identifican, formulan y analizan las cuestiones en disputa, con el objetivo de desarrollar y proponer ellas mismas opciones o alternativas que les permitan llegar a un acuerdo que solucione el conflicto o mejore las relaciones entre las partes.

La figura del *defensor (ombudsperson)* tiene su origen, como es sabido, en la Constitución de Suecia de 1809, y se encuentra vinculada con concepciones democráticas de organización social⁹. Los defensores pueden contar con un ámbito de actuación que incluye a los ciudadanos de todo un país, un estado, una región o una ciudad. Pero también pueden ser “sectoriales”, es decir, sus actuaciones se limitan a un ámbito restringido; por ejemplo, el caso

³ Olson-Buchanan y Boswell (2008).

⁴ En este documento de trabajo se utiliza el masculino genérico para referirse a la figura del *defensor universitario*, en cuyo ejercicio participan obviamente mujeres y hombres, sin que su uso implique en consecuencia sexismo, invisibilidad o discriminación hacia las mujeres.

⁵ Lewicki, Weiss y Lewin (1992); Ross y Conlon (2000); Rowe (1987, 1991); Shapiro y Kolb (1994).

⁶ Soleto y Otero (2007); Wall, Stara y Standifer (2001).

⁷ De Dreu y Gelfand (2008); Goldman, Cropanzano, Stein y Benson (2008); Olson-Buchanan y Boswell (2008).

⁸ Véase, para un mayor desarrollo, Alcover (2006a y 2006b) y la bibliografía citada en estos trabajos.

⁹ Abad (2008).

del *defensor del menor*, *defensor del paciente*, *defensor del cliente*, etc., o también actuar como *defensores organizacionales* en el seno de una institución, corporación o empresa¹⁰. Precisamente en esta última categoría se incluiría la figura del *defensor universitario* (*University or Campus Ombudsperson*), cuyas competencias se limitan a los asuntos que afectan a las comunidades de estudiantes, profesores y personal administrativo de las universidades y de las instituciones de educación superior (como los institutos de investigación), y comparte con otros organismos europeos (*European University Association – EUA–* y *Magna Charta Observatory –EUA* y Universidad de Bolonia–) su principal objetivo: la protección de valores y derechos universitarios¹¹.

La incorporación a la legislación universitaria en el año 2001 otorgó a la figura del defensor universitario un papel que cuenta con dos importantes implicaciones, estrechamente relacionadas entre sí; por una parte, constituir uno de los procedimientos específicos exigidos por la LOU de garantía de la posición no solo del alumnado¹², sino de todos los miembros de la comunidad universitaria, como un instrumento oficializado de resolución no jurisdiccional de conflictos, y por otra, actuar con el objetivo de mejorar la calidad universitaria en todos sus ámbitos. Estas amplias funciones sitúan al defensor universitario ante una gran diversidad de asuntos que pueden, al menos potencialmente, requerir su intervención¹³.

En síntesis, los objetivos esenciales de la figura son: a) la defensa de los derechos y libertades de los miembros de la comunidad universitaria, y b) la contribución al proceso de *garantía de la calidad* (*Quality Assurance*) y el énfasis en la dimensión *humana* de dicho proceso (*Human Quality Assurance*)¹⁴; y sus principales características, la independencia, la credibilidad y la confianza¹⁵.

Si bien la figura del defensor puede incluir una diversidad de funciones y de roles, la experiencia de estas figuras muestra que uno de los mecanismos de resolución de conflictos

¹⁰ Wagner (2000).

¹¹ Abad (2008)

¹² Souvirón y Palencia (2001).

¹³ Abad (2008); Espada (2004); González (2008); Gutiérrez y Martorell (2007); Pérez, Sánchez y Vila (2004).

¹⁴ Abad (2008).

¹⁵ González (2008).

más utilizados en su práctica es la mediación, y que uno de los roles que más desempeñan en su trabajo es el de *mediador*¹⁶.

Este documento de trabajo está estructurado en tres partes. En primer lugar, se presentan sintéticamente los conceptos básicos que definen la mediación como estrategia de solución de conflictos, presentando sus características y fases del proceso. En segundo lugar, se presentan las principales características del rol y las habilidades del mediador. Por último, se ofrece una contextualización de la mediación en el ámbito universitario y una tipología de conflictos en cuya resolución puede resultar adecuado el uso de la mediación. Con ello se pretende ofrecer una base para la discusión y debate de los participantes en la Mesa de Trabajo, así como para su posterior y eventual consideración como pautas de orientación en las intervenciones de los defensores universitarios.

2. Mediación: definición, características y fases

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

Una premisa básica de la mediación es la voluntariedad de las partes en acudir al mediador y embarcarse en un proceso de mediación, así como la aceptación sin reservas del mediador como persona imparcial e independiente sin ninguna relación con el problema o conflicto que las enfrenta, de manera que lo perciban como una figura que les va ayudar a encontrar un acuerdo, pero nunca como un enemigo ni tampoco como un aliado.

La característica más importante de la mediación, y lo que la distingue esencialmente de la negociación, es la intervención de una tercera parte que ayuda a los individuos o grupos implicados en el conflicto a resolverlo. Ahora bien, el mediador ha de mantener una posición neutral acerca del fondo del problema, sin opinar o valorar las actitudes o el comportamiento de las partes, así como tampoco proponer o tomar decisiones sobre las soluciones o

¹⁶ Harrison (2004, 2007); Warters (2000).

alternativas propuestas por los implicados. Es decir, el mediador no tiene capacidad para imponer la solución al conflicto⁹ (a diferencia de lo que ocurre en el caso del *arbitraje*, donde la tercera parte sí tiene capacidad de tomar una decisión al respecto), y simplemente ha de facilitar que las partes implicadas lleguen a un acuerdo. En suma, el mediador tiene la responsabilidad de lograr un proceso seguro, garantizando idénticas oportunidades para todas las partes implicadas, dejando la responsabilidad a éstas acerca del contenido del acuerdo alcanzado¹⁷.

El segundo elemento fundamental de la mediación es su objetivo, si bien existen diferencias según los distintos enfoques. Parece obvio que toda mediación ha de perseguir la obtención de una solución o un acuerdo que resuelva el problema, pero esto no siempre es lo único deseable o posible. Así, por ejemplo, en el muy utilizado y difundido *modelo de Harvard*, también conocido como *modelo de solución de problemas* o *modelo directivo*, es esencial llegar a un acuerdo, reduciendo las causas de la discrepancia y aproximando los objetivos de las partes, mientras que desde otros planteamientos se considera que los objetivos son simplemente tácticos y provisionales, y que lo importante es lograr una mejora de las relaciones entre las partes enfrentadas (por ejemplo, en el modelo propuesto por Sara Cobb), e incluso para otros autores, como Bush y Folger, los acuerdos carecen de importancia, ya que lo fundamental es que los actores implicados adquieran la capacidad de gestionar por sí mismos los conflictos y logren *transformar* sus relaciones¹⁸.

La estructura de la mediación comprende una serie de fases que debe seguir todo proceso. Inicialmente, sobre todo cuando para los participantes representa su primera experiencia de mediación, es fundamental que el mediador dé a conocer a las partes las pautas que han de seguirse en el proceso:

- Explicitar la aceptación de las partes de someterse al proceso (voluntariedad) y de aceptar al mediador como persona neutral, ajena al problema, fiable y en la que no se perciben conflictos de interés.
- Conocer las posibilidades y los límites de la mediación, en el sentido de que las partes comprendan que el mediador no es quien va a resolver el problema ni a imponer una

¹⁷ Lewicki, Weiss y Lewin (1992).

¹⁸ Boqué (2003); De Diego y Guillén (2006); Vinyamata (2003a, 2003b).

solución, sino que son ellas las que tienen que llegar a acuerdos negociados y aceptados libremente.

- Garantizar la confidencialidad del proceso.
- Garantizar la libertad de abandonar si se desea.
- Respetar los turnos de palabra.
- Asegurar que todas las partes tendrán las mismas oportunidades de expresar sus puntos de vista, opiniones, etc.

Las fases en las que se estructura habitualmente una mediación son las siguientes¹⁹:

1. **“Premediación”**: Introducción y “contrato” de mediación. Las partes reciben información sobre el proceso y se comprometen libremente a participar. Es importante incluir los siguientes elementos:
 - a. Introducción del mediador.
 - b. Descripción del proceso de mediación.
 - c. Clarificar el papel del mediador.
 - d. Explicar y garantizar la confidencialidad del proceso.
 - e. Establecer las ‘reglas de juego’: respeto mutuo; centrarse en el problema, no en las personas; escuchar; implicarse en la búsqueda de soluciones.
 - f. Asegurarse de que las partes comprenden.
 - g. Revisar con las partes el “contrato” de acuerdo al que puede conducir la mediación.
2. **Recogida y síntesis de la información**: Las partes exponen y comparten la información, sus opiniones, puntos de vista y planteamientos, y expresan cómo les afecta y el modo en que están viviendo la situación. Insistir en la escucha activa sin interrupciones y centrándose en el asunto concreto.
3. **3. Identificación de los temas nucleares y acuerdo sobre el esquema o guión a seguir**: El mediador, con el acuerdo de las partes, establece una división de las partes del problema y el orden a seguir.
 - a. Definir y sintetizar los temas: centrarse en los temas relevantes al problema y separarlos de la persona; enfocarse hacia los intereses y no hacia las

¹⁹ Se sigue aquí el modelo propuesto por Butts, Munduate, Barón y Medina (2005). Pueden consultarse también, entre otros, los formulados por Acland (1990) o Calcaterra (2002).

posiciones; orientarse a los aspectos en común y no a las diferencias o a lo que los separa.

- b. Diseñar la agenda:
 - i. Identificar los principios bajo los cuales se van a tomar decisiones.
 - ii. Acordar qué decisiones se van a tomar primero como base para otras decisiones posteriores.
 - iii. Si es posible, clasificarlas de acuerdo el grado de importancia.
 - iv. Separar los temas a largo plazo de los temas a corto plazo.

4. **4. Generación de ideas, opciones y posibles soluciones sin compromiso sobre los temas tratados:** el mediador facilita la discusión de manera que se planteen alternativas y aumente la flexibilidad.

Ejemplos de estrategias:

- Generar todas las opciones posibles.
- Empezar por los temas más fáciles; la experiencia de llegar a un acuerdo, por limitado que sea el asunto, genera confianza en el proceso y cambia las percepciones sobre la posibilidad de solucionar el problema.
- Explorar datos objetivos que puedan ayudar a la toma de decisiones.
- Formular preguntas y plantear escenarios en condicional, como: “que pasaría si....”

5. **Negociación para encontrar soluciones *razonables u óptimas*:** las partes evalúan las alternativas y formulan acuerdos sobre los diversos temas en discusión.

Esta fase incluye:

- a. Identificar ventajas y desventajas para cada opción.
- b. Sopesar el impacto que cada opción pueda tener en cada parte; económico, tiempo, familiar, etc.
- c. Considerar si las soluciones pueden afectar a terceros o vulnerar derechos, normas o leyes.
- d. Evaluar resultados respecto a las opciones o peticiones.

e. Ayudar a las partes a operar dentro de un esquema justo

5. **Recapitulación, acuerdo/s final/es y cierre:** el mediador agrupa los acuerdos parciales o final y redacta el acuerdo, que ha de ser aceptado en sus términos y firmados por las partes.

Esta fase incluye:

- a. Identificar soluciones específicas por cada tema identificado.
- b. Especificar cómo las partes se relacionarán en el futuro.
- c. Comprobar o indagar acerca de si el acuerdo funcionará.
- d. Preparar a las partes para que expliquen el acuerdo a otros, en su caso.

3. Funciones, rol y habilidades del mediador

Como se ha dicho más arriba, la función esencial del mediador consiste en *ayudar*, en *asistir*, en *facilitar* a las partes implicadas en un conflicto en relación con dos aspectos básicos.

En primer lugar, en todo lo que se refiere al *proceso* mediante el cual las partes interactúan, se comunican, se relacionan y plantean alternativas o soluciones a sus problemas; para ello, el mediador ha de procurar crear un entorno de confianza, en el que las partes se sientan seguras de que van a poder expresar sus opiniones libremente, ser escuchadas, ser respetadas y no ser forzadas o presionadas para aceptar propuestas con las que no están de acuerdo.

Y en segundo lugar, en aquellos aspectos relacionados con los objetivos que persigue el proceso de mediación, ya se trate de alcanzar acuerdos, de mejorar la comunicación o las relaciones entre las partes, o de ambas cosas, que sería la meta óptima.

De manera más específica, las funciones más importantes del mediador pueden resumirse en las siguientes²⁰:

- Reducir la tensión que puede existir por los enfrentamientos previos entre las partes.
- Facilitar la comunicación entre ellas.

²⁰ Vinyamata (2003a).

- Propiciar y ayudar en la formulación de propuestas positivas y de acuerdos, como parte del proceso o como su culminación.
- Escuchar para promover la reflexión de las personas sometidas a presiones y conflictos.
- Generar confianza en las soluciones propuestas por las partes.
- Derivar los casos hacia otros profesionales cuando la mediación resulte ineficaz.

Esta última función se relaciona con uno de los límites de la mediación: es conveniente tener presente que no todos los conflictos pueden ser resueltos a través de ella.

Esta inadecuación puede detectarse bien antes de iniciarla (por ejemplo, en el caso de que exista un gran desequilibrio de poder o de estatus entre las partes, cuando la relación se encuentra tan deteriorada que parece imposible que pueda darse capacidad de escucha o de comunicación o cuando parece claro que se requiere la intervención de un árbitro o una figura con capacidad para imponer una solución), bien cuando el proceso ya se ha iniciado y se plantean asuntos o problemas irresolubles (por ejemplo, cuando se requiere la intervención de otras instancias –jueces, médicos, psicólogos, etc.–, por existir indicios de delito o de trastornos psicológicos graves –el mediador nunca debe pretender erigirse en juez o en terapeuta–, o cuando las soluciones afectan de alguna manera a terceras personas que no desean implicarse en el conflicto y en la mediación). En definitiva, como cualquier otra estrategia de resolución de conflictos, la mediación no es una panacea, y cada caso requiere de un detallado análisis previo que permita decidir acerca de la posible eficacia del proceso.

En cuanto al rol²¹ que esencialmente ha de desempeñar el mediador, que se desprende de las funciones que se acaban de mencionar, consiste en facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes, que permita desvelar las preocupaciones y problemas de las partes, e implicándolas en la búsqueda de soluciones y acuerdos²².

Específicamente, este rol implica la adopción de las siguientes conductas y actitudes:

- Mejorar la comunicación entre las partes, lo que puede permitir la mejora en las relaciones y contribuir a su entendimiento.
- Ayudar a definir claramente su problema y los orígenes o causas del mismo.

²¹ O conjunto de roles, como prefiere designarlo Moore (1996).

²² De Diego y Guillén (2006); Slaikeu (1993).

- Ayudar a comprender los intereses de cada parte, es decir, sus motivaciones.
- Ayudar a generar opciones y alternativas para solucionar la disputa.
- No imponer una solución al problema, y hace que sean las partes las que decidan.

Existen diferencias de criterio acerca del papel activo que el mediador debe adoptar en mayor o menor medida. En general, se recomienda que sea *asertivo* y *activo* en todo lo que se refiere al proceso de mediación, es decir, en mantener el respeto a las reglas del juego donde este se desarrolla, interviniendo cuando no se respetan los turnos de palabra, cuando se agrede verbalmente o se menosprecia al otro (o al mediador) o cuando se desvían del análisis de los problemas que han originado la mediación.

También es aconsejable mantenerse en todo momento neutral en cuanto al contenido de la disputa, sin deslizar opiniones, comentarios, expresiones o gestos que impliquen una toma de partido por una u otra parte. Sin embargo, existen discrepancias en relación con otros aspectos; por ejemplo, en todo lo que se refiere a sí el mediador ha de sugerir o proponer alternativas y soluciones cuando las partes no lo hacen o cuando no se muestran de acuerdo con ninguna de las planteadas por ellas mismas. Ciertos enfoques sostienen que el mediado no debe aportar nada que no haya sido expresado o propuesto por las partes, aunque esa actitud pasiva conlleve la no obtención de un acuerdo, mientras que otros apoyan un papel más activo del mediador, sugiriendo alternativas cuando se alcance un punto muerto o cuando detecte posibles consecuencias negativas del acuerdo que se pretende alcanzar.

Evitando ambos extremos, parece razonable sugerir que sea cada mediador el que a partir de su experiencia y conociendo cada caso concreto tome una decisión al respecto, sin adoptar un rol inflexible –en uno u otro sentido– sea cual sea el carácter de la mediación.

Por último, y aunque se recomienda que el mediador acepte y genere confianza hacia la bondad de la solución a la que han llegado las partes, a pesar de que este no la comparta o no le parezca la mejor, la intervención siempre es necesaria cuando la solución sea inaceptable legal, ética o moralmente, o cuando implique y perjudique a terceros o se prevea que puede generar más conflictos de los que soluciona.

Además de los conocimientos y la experiencia que todo mediador ha de poseer en relación con el campo específico en el que ejerce su función, se puede identificar una serie de

habilidades y de técnicas cuyo aprendizaje, entrenamiento y dominio ha de ser inexcusable²³, y que se pueden considerar *transversales*, es decir, independientes de las competencias específicas asociadas al campo de intervención, ya se trate de una mediación familiar, comercial, escolar, penal, etc.

Entre las técnicas y habilidades más importantes que el mediador ha de manejar, relacionadas fundamentalmente con el proceso de comunicación²⁴, se encuentran las siguientes²⁵:

a. Escucha activa empática.

También se denomina habitualmente “*parafrasear*”; en esencia, implica por parte del mediador recoger la información expresada por las partes, ponerla en sus propias palabras y devolverla a los emisores, incluyendo tanto el contenido como las emociones expresadas.

b. Reenmarcación de frases negativas.

Se conoce también con los términos “*reformulación*” o “*reencuadre*”; consiste en una paráfrasis realizada por el mediador sobre las opiniones expresadas por las partes en la que se eliminan los comentarios dañinos, desagradables o negativos (ataques personales, descalificaciones, insultos, mentiras, tergiversaciones, ataques al mediador, etc.). Es muy importante para el “*control de la ira*”, es decir, para evitar que las emociones negativas dominen la conducta de las partes implicadas en el proceso de mediación.

c. Realizar preguntas.

Es muy importante que el mediador pregunte directamente a las partes para permitir a estas expresar intereses, deseos, objetivos, etc., que en ocasiones los implicados no dicen abiertamente.

Los tipos de preguntas más frecuentes son:

²³ Alcover (2011).

²⁴ Martínez Pecino (2011).

²⁵ Puede consultarse un detallado análisis de estas habilidades en el capítulo citado de Butts, Munduate, Barón y Medina (2005) y en De Diego y Guillén (2006). También es útil el catálogo propuesto por Charlton y Dewdney (1995).

- *De clarificación.* Se refiere a la búsqueda de confirmación y de comprobación a través de preguntas significativas y relevantes a las partes sobre asuntos implicados en la discusión, pero tratando de evitar que las preguntas sean amenazadoras, inquisitoriales u opresivas.

- *Preguntas cerradas.* Usadas para clarificar y comprobar, suelen tener un carácter dicotómico, es decir, sólo se puede responder “sí/no”, “de acuerdo/en desacuerdo”, etc. Hay que tener cuidado con su empleo, ya que cuando son inadecuadas pueden obstaculizar la comunicación.

- *Preguntas abiertas.* Formuladas de manera que se permita la respuesta libre y matizada, se utilizan para buscar respuestas creativas y ampliar el espectro de la discusión. Suelen formularse mediante los términos “por qué”, “qué”, “dónde”, “quién”, “cómo” o “cuándo”.

d. Equilibrar el poder.

Como ya se señaló más arriba, en las situaciones donde el desequilibrio de poder entre las partes es muy elevado (y/o se percibe como insalvable), hay que determinar la viabilidad de la mediación. Si ésta es factible, aunque existan desequilibrios de poder, tanto explícitos (por ejemplo, diferencias jerárquicas) como tácitos (por ejemplo, diferencias de género), el mediador ha de procurar que la parte “débil” se sienta segura y pueda expresar y manifestar sus opiniones, deseos, etc., de manera que en el proceso el poder esté equilibrado en la mayor medida posible.

e. Intercambiar roles.

Consiste en la invitación del mediador a que cada parte se ponga en el lugar de la otra, con el objeto de percibir la realidad desde su punto de vista y ver las posibles reacciones ante cualquier propuesta o alternativa. Requiere un esfuerzo de imaginación de las partes que suele ser muy eficaz cuando se logra.

f. Proyectar hacia el futuro.

Se trata de que el mediador sitúe a las partes en escenarios hipotéticos para comprobar posibles reacciones o consecuencias ante alternativas que se estén discutiendo y que pudieran llegar a ser reales. Se formulan por medio de frases *condicionales*: “qué pasaría si...”.

g. Gestionar la ira y las emociones fuertes.

El mediador ha de evitar la excesiva tensión, angustia, miedo o emociones “fuertes” sentidas por las partes durante el proceso.

También ha de saber cuándo utilizar técnicas de “enfrentamiento”, que consisten en nombrar abiertamente las emociones y tratar de atenuarlas buscando la causa subyacente, y técnicas de “enfriamiento”, es decir, proponer descansos, recesos o sesiones por separado cuando las emociones negativas impidan la comunicación o la relación entre las partes.

Asimismo es muy importante que en todo momento el mediador trate de controlar sus propias emociones y mantener la serenidad, a pesar de que la tensión del proceso se incremente.

h. Resolver los estancamientos con intervenciones.

Cuando la mediación entra en un *impasse*, debido a bloqueos o a posturas inflexibles de las partes, el mediador ha de buscar salidas a la situación: cambios de temas, cambios de espacio físico, invitación a participar a terceros o expertos, uso del humor, etc.

Ahora bien, cuando el mediador propone alternativas o sugerencias, éstas han de ser neutrales y no manifestar inclinaciones o tomas de partido hacia la posición de ninguna parte.

i. Velar por la eficacia de los resultados del proceso.

El mediador ha de tener como prioridad velar por la calidad del acuerdo, tanto en lo que se refiere a las consecuencias que puede tener para las partes como los posibles efectos sobre terceros.

Aunque el acuerdo suele ser el objetivo de la mediación, conviene que el mediador no olvide, cuando sea posible y deseable, mejorar las relaciones entre las partes, de manera que sean capaces por sí mismas de resolver disputas futuras y de incrementar su percepción de *poder* para hacerlo.

Asimismo, ha de perseguir el logro de la satisfacción y la confianza de las partes con el proceso de mediación.

Por último, aunque no se alcance un acuerdo, estos dos últimos resultados deben perseguirse siempre, de manera que las partes no abandonen la mediación con la sensación de que ha sido el *proceso* el que ha fracasado.

j. Intervenir de modo neutral con el contenido y asertivo con el proceso.

El mediador ha de mantener la mayor neutralidad con los temas en disputa, sin inclinarse hacia una u otra parte o hacia soluciones propias.

Del mismo modo, debe ser asertivo (no agresivo) con el proceso de mediación: cumplir con las pautas, respeto entre las partes, posibilitar la comunicación y expresión de los intereses de las partes, etc.

Otras habilidades:

- Capacidad de escucha y paciencia.
- Capacidad de síntesis y de potenciación de las soluciones que propongan las partes.
- Imparcialidad, a pesar de las ofensas que se hayan dirigido entre las partes.
- Optimismo, capacidad de desarrollo de sentido del humor.
- Habilidad para transmitir serenidad.
- Sencillez en la expresión de lo que es y pretende lograr la mediación (controlar expectativas).
- Sensibilidad ante las emociones de las personas, pero también capacidad para no dejarse influir por los intentos de las partes para que se ponga de su parte (“chantaje emocional”).
- Mostrar y garantizar la confidencialidad del proceso.
- Por último, todo mediador ha de contar con una actitud ética: no “teórica”, sino con una actitud pragmática, así como tener conocimientos de los procesos psicosociales de los conflictos, de las relaciones interpersonales y de la comunicación (verbal y no verbal).

4. El contexto universitario y la mediación: tipos de conflictos más indicados

Los contextos universitarios se caracterizan por una elevada complejidad, que tiene su origen tanto en la gran diversidad de actividades y funciones encomendadas como en las características y las relaciones de los diferentes colectivos o sectores que la componen. Dichas actividades se aglutinan en torno a las dos funciones básicas de la universidad: la docencia y la investigación, las cuales dan lugar a una enorme multiplicidad de situaciones, interacciones y

relaciones en las que se encuentran implicados los miembros de la comunidad universitaria, además de provocar tensiones al establecer prioridades entre ellas²⁶. Las comunidades universitarias se componen básicamente de tres sectores: los estudiantes, el Personal Docente e Investigador (PDI) y el Personal de Administración y Servicios (PAS), sin olvidar las relaciones externas que se establecen, en diverso grado, con los representantes de la administración o los poderes públicos, con los miembros de otras organizaciones universitarias (locales, regionales, estatales e internacionales) y con otros agentes sociales: empresas, instituciones y organismos públicos, asociaciones, colegios profesionales, sindicatos, etc.²⁷

Internamente, la interdependencia existente entre los miembros de los tres sectores de la comunidad universitaria trae consigo una permanente interacción entre ellos, la cual presenta un carácter *horizontal* (interacciones entre miembros que pertenecen al mismo sector) y *transversal* (aquellas que se producen entre miembros de diferentes sectores y que incluyen todas las combinaciones posibles). Además, cada sector es heterogéneo en lo relativo no sólo a las diferencias obvias derivadas de las características personales o sociales de sus miembros, sino también, y especialmente, a los distintos niveles de poder y de estatus con que cuenta cada uno de ellos²⁸. Esta marcada *jerarquización* de la comunidad universitaria es una de sus características más relevantes, en sí misma y en lo referente a los problemas, desacuerdos y conflictos que pueden presentarse en su seno. Sin embargo, el problema no se reduce a que las universidades sean estructuras jerárquicas, sino, como señala Barsky²⁹, a los conflictos y a la ambigüedad de las líneas de autoridad, comunicación y roles.

Aunque el origen y los tipos de conflictos pueden ser muy diversos y pueden identificarse en diferentes niveles –individual, interpersonal-grupal y organizacional³⁰–, Holton identifica tres fuentes de conflictos que tienen una especial incidencia en los contextos universitarios³¹: la existencia de metas incompatibles, la escasez de recursos y las interferencias que se producen entre los miembros.

²⁶ Freitag (2003); Perinat (2004).

²⁷ Barsky (2002); Kara y MacAlister (2010); Warters (2000).

²⁸ Alcover (2008, 2009).

²⁹ Barsky (2002).

³⁰ De Dreu y Gelfand (2008).

³¹ Holton (1998).

Es en este contexto donde los defensores universitarios han encontrado la utilidad, y casi podría decirse la *necesidad*, de la aplicación de la *mediación* como estrategia para afrontar y tratar de resolver los múltiples conflictos entre los miembros de la comunidad universitaria que llegan a sus oficinas³². Evidentemente, cuando se vulneren de manera flagrante derechos o libertades de los miembros de la comunidad universitaria, el defensor universitario deberá asumir sin ambages sus funciones de informar, poner de manifiesto los incumplimientos y recomendar la aplicación estricta de las normas. La mediación es sólo uno de los roles de los defensores³³, y no se puede –ni se debe– pretender resolver todos los conflictos por medio de ella. Como ya se analizó someramente más arriba, las características de la mediación la convierten en una de las herramientas más útiles en su trabajo cotidiano, puesto que la ausencia ya mencionada de poder ejecutivo propia de su figura le otorga fundamentalmente un papel de *facilitador* en la búsqueda de soluciones por las partes implicadas en los conflictos, alguien que ayuda a las partes a reunir y compartir más información de manera que les permita superar sus malentendidos o sus diferencias³⁴, así como la convierte en una fuente de *influencia* –esencialmente procedente de su *poder personal*, aunque también de su *poder de posición*, derivado no de su autoridad real (ya que carece de *poder coercitivo*) sino de su *poder legítimo* o autoridad *moral* por la posición de independencia y de neutralidad consustancial a la figura, según la clásica distinción formulada por French y Raven³⁵– a la que pueden ser sensibles los actores implicados en la búsqueda de alternativas y soluciones. Algunos mediadores subrayan estos mismos aspectos distinguiendo entre el uso del *poder implícito* y del *poder explícito*³⁶. En suma, al actuar como mediador el defensor universitario contribuye a balancear las posibles diferencias de poder entre las partes³⁷, una característica habitual en estos contextos sumamente jerarquizados, si bien, como señalan algunos autores³⁸, el mediador ha de conciliar las exigencias de la mediación con la realidad de la estructura organizacional, con el fin de evitar el riesgo de que las partes implicadas establezcan una lucha de poder ajena al propio proceso de mediación.

³² Griffin (2002).

³³ Vice (1994).

³⁴ Rahim (2001).

³⁵ Raven (1992); Raven, Schwarzwald y Koslowsky (1998).

³⁶ Guerra y Elliott (1996).

³⁷ Wallace (1993).

³⁸ Wiseman y Poitras (2002).

En síntesis, los tipos de conflictos en los que puede estar más indicado el uso de la mediación por parte de los defensores universitarios pueden ser los siguientes:

- **Conflictos de relaciones interpersonales;** especialmente cuando las partes pertenecen al mismo sector de la comunidad universitaria o cuentan con un nivel jerárquico o estatus similar.
- **Conflictos de interés.**
- **Conflictos relacionados con problemas de comunicación.**
- **Conflictos de interpretación o de aplicación de normas.**
- **Conflictos de opinión.**
- **Conflictos de poder.**
- **Conflictos relacionados con problemas de convivencia.**
- **Conflictos relacionados con la identidad o la expresión de aspectos personales.**

Esta enumeración no es exhaustiva, y es posible que otros tipos de conflictos sean *mediables*, e incluso que alguno incluido en las categorías anteriores no lo sea debido a sus particularidades, por lo que deberá hacerse un análisis detallado de las características del problema o conflicto y de la pertinencia de utilizar la mediación para afrontarlo y tratar de resolverlo. Como se dijo más arriba, la mediación no es una panacea y no siempre resulta eficaz, por lo que su utilización debe ser sopesada cuidadosamente.

Con este documento se ha pretendido ofrecer una base para la discusión y debate de los participantes en la Mesa de Trabajo, así como para su posterior y eventual consideración como pautas de orientación en las intervenciones de los defensores universitarios.

5. Referencias

- Abad, P. (2008). (Human) Quality Assurance (QA): El Defensor Universitario y el *Espacio Europeo de Educación Superior (EEES)*. En C. M. Alcover (coord.), *La figura del Defensor Universitario: Garantía de derechos, libertades y calidad en las universidades* (pp. 24-32). Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad Internacional de Andalucía.
- Acland, A. F. (1990). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós, 1993.

- Alcover, C. M. (2006a). La mediación como estrategia para la resolución de conflictos: una perspectiva psicosocial. En M. Gonzalo (dir.), *Métodos alternativos de solución de conflictos: perspectiva multidisciplinar* (pp. 113-129). Madrid: Servicio de Publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos—Dykinson.
- Alcover, C. M. (2006b). Mediadores institucionales: el defensor universitario y la mediación de conflictos de personal en las universidades españolas. En E. Gamero y M. Rodríguez-Piñero (coords.), *Mediación para la resolución de conflictos de personal en las Administraciones Públicas* (pp. 289-308). Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales—Mergablum.
- Alcover, C. M. (2007). *Encuesta sobre el uso de la mediación entre los Defensores Universitarios españoles de universidades públicas y privadas*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos, documento no publicado.
- Alcover, C. M. (2008). El Defensor Universitario y la resolución de conflictos en contextos universitarios: El caso de la mediación como alternativa a los procesos adversariales. En C. M. Alcover (coord.), *La figura del Defensor Universitario: Garantía de derechos, libertades y calidad en las universidades* (pp. 72-79). Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad Internacional de Andalucía.
- Alcover, C. M. (2009). Ombudsing in higher education: A contingent model for mediation in university dispute resolution processes. *The Spanish Journal of Psychology*, 12, 275-287.
- Alcover, C. M. (2010). Alternativas de mediación en contextos universitarios: una propuesta de modelo contingente y sus aplicaciones en la resolución de conflictos a través de la figura del Defensor Universitario. En N. González-Cuellar (director), Ágata M. Sanz Hermida y Juan Carlos Ortiz Pradillo (coords.), *Mediación. Un método de ? Conflictos. Estudio interdisciplinar* (pp. 267-288). Madrid: Editorial COLEX.
- Alcover, C. M. (2011). Entrenamiento en mediación: las mejores prácticas para formar mediadores eficaces. En López San Luis, R. (ed.), *Aportaciones de la mediación en el marco de la prevención, gestión y solución de conflictos familiares* (pp. 33-46). Granada: Editorial Comares.
- Barsky, A. E. (2002). Structural sources of conflict in a university context. *Conflict Resolution Quarterly*, 20: 161-176.
- Boqué, M. C. (2003). *Cultura de mediación y cambio social*. Barcelona: Gedisa.
- Butts, T., Munduate, L., Barón, M. y Medina, F. J. (2005). Intervenciones de mediación. En L. Munduate y F. J. Medina (coords.), *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 265-303). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Calcaterra, R. A. (2002). *Mediación Estratégica*. Barcelona: Gedisa.

- Charlton, R. y Dewdney, M. (1995). *The Mediator's Handbook. Skills and Strategies for Practitioners*. Melbourne: LBC Information Services.
- De Diego, R. y Guillén, C. (2006). *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- De Dreu, C. K. W. y Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple level of analysis. En C. K. W. De Dreu y M. J. Gelfand (eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 3-53). Nueva York: Lawrence Erlbaum.
- Espada, L. (2004). *El Defensor de la institución universitaria*. Vigo: Consello Social, Universidade de Vigo.
- Freitag, M. (2003). *El naufragio de la universidad y otros ensayos de epistemología política*. Girona: Pomares.
- Goldman, B. M., Cropanzano, R., Stein, J. y Benson, L. (2008). The role of third parties/Mediation in managing conflict in organizations. En C. K. W. De Dreu y M. J. Gelfand (eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 291-319). Nueva York: Lawrence Erlbaum.
- González, M. T. (2008). El Defensor: Una pieza clave en el nuevo escenario universitario español. En C. M. Alcover (coord.), *La figura del Defensor Universitario: Garantía de derechos, libertades y calidad en las universidades* (pp. 15-23). Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad Internacional de Andalucía.
- Griffin, (2002). Similarities and Differences Between Campus Ombudsing and Mediation. *Conflict Management in Higher Education Report*, 3. (http://www.creducation.org/resources/cmher_vol_3_1_griffin.pdf).
- Guerra, N. S., y Elliott, G. (1996). Ombudsing in an educational institution: Use of implicit and explicit power. *UCI Ombudsman: The Journal* 1996 (http://www.ombuds.uci.edu/Journals/UCI%20Ombudsman_%20The%20Journal%201996.pdf).
- Gutiérrez, M. y Martorell, M. (2007). Los defensores universitarios. *Panorama Social*, 6, 59-65.
- Harrison, T. R. (2004). What is success in ombuds process? Evaluation of a University Ombudsman. *Conflict Resolution Quarterly*, 21, 313-335.
- Harrison, T. R. (2007). My professor is so unfair: Student attitudes and experiences of conflict with faculty. *Conflict Resolution Quarterly*, 24, 349-368.
- Harrison, T. R. y Morrill, C. (2004). Ombuds processes and disputant reconciliation. *Journal of Applied Communication Research*, 32, 318-335.

- Hirschman, A. O. 1977. *Salida, voz y lealtad. Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Holton, S. A. (1995). And now... the answers! How to deal with conflict in higher education. *New Directions for Higher Education*, 23, 79-89.
- Holton, S. A., (ed.) (1998). *Mending the Cracks in the Ivory Tower: Strategies for Conflict Management in Higher Education*. Boston: Anker.
- Kara, F. y MacAlister, D. (2010). Responding to academic dishonesty in universities: a restorative justice approach. *Contemporary Justice Review: Issues in Criminal, Social, and Restorative Justice*, 13, 443-453.
- Lewicki, R. J., Weiss, S. E. y Lewin, D. (1992). Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 209-252.
- Martínez Pecino, R. (2011). La comunicación en el proceso de mediación. En López San Luis, R. (ed.), *Aportaciones de la mediación en el marco de la prevención, gestión y solución de conflictos familiares* (pp. 9-22). Granada: Editorial Comares.
- Olson-Buchanan, J. B. y Boswell, W. R. (2008). Organizational dispute resolution systems. En C. K. W. De Dreu y M. J. Gelfand (eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 321-352). Nueva York: Lawrence Erlbaum.
- Pérez, J., Sánchez, T. y Vila, J. 2004. *Los Defensores Universitarios y el reto de la calidad*. Madrid: Dykinson.
- Perinat, A. (2004). *Conocimiento y educación superior. Nuevos horizontes para la universidad del siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*, 3rd ed. Wesport: Quorum Books.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. y Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence, *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 307-332.
- Ross, W. H. y Conlon, D. E. (2000). Hybrid forms of third-party dispute resolution: Theoretical implications of combining mediation and arbitration. *Academy of Management Review*, 25, 416-427.
- Soletto, H. y Otero, M. (coords.) (2007). *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*. Madrid: Tecnos.
- Souvirón, J. M. y Palencia, F. (2002). *La nueva regulación de las Universidades. Comentarios y análisis sistemático de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades*. Granada: Editorial Comares.

- Van Hoorebeek, M., Gale, C. y Walker, S. (2011). The role of mediation within university protocols concerning student complaints and appeals. *Multicultural Education & Technology Journal*, 5, 209-220.
- Vice, J. W. (1994). University ombuds roles. Expanding the Ombuds Office: A systems approach to dispute resolution on campus. *UCI Ombudsman: The Journal 1994* (http://www.ombuds.uci.edu/Journals/UCI%20Ombudsman_%20The%20Journal%201994.pdf).
- Wallace, G. (1993). Recent role variations in the ombudsman in education. *UCI Ombudsman: The Journal 1993* (http://www.ombuds.uci.edu/Journals/UCI%20Ombudsman_%20The%20Journal%201993.pdf).
- Warters, W. C. (1995). Conflict management in higher education: A review of current approaches. *New Directions for Higher Education*, 92, 71-78.
- Warters, W. C. (2000). *Mediation in the Campus Community: Designing and Managing Effective Programs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Warters, W. C. (2004). Applications of Mediation in the Campus Community, en D. R. Karp y T. Allena (eds.), *Restorative Justice on the College Campus: Promoting Student Growth and Responsibility, and Reawakening the Spirit of Campus Community*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Wiseman, V. y Poitras, J. (2002). Mediation within a hierarchical structure: How can it be done successfully? *Conflict Resolution Quarterly*, 20, 51-65.