

# LAS INTERVENCIONES DE LOS MEDIADORES

GONZALO SERRANO<sup>1</sup>  
MAYTE MÉNDEZ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad de Santiago de Compostela

<sup>2</sup>Universidad de Oviedo

## Resumen

En el presente trabajo se hacen ciertas consideraciones sobre los problemas que plantean las intervenciones y conductas de los mediadores. Principalmente, se analiza el perfil adecuado de los mediadores, los roles que pueden desempeñar y las estrategias y tácticas que son utilizadas en la mediación.

En el marco de las intervenciones de los mediadores, se toman en consideración dos perspectivas: el modelo de Carnevale sobre la elección de estrategias de mediación y la llamada «aproximación contingente» que se ocupa de las intervenciones de los mediadores en función de contextos concretos.

Hemos intentado comprobar la validez del modelo de Carnevale. Los resultados evidencian algunas diferencias con los obtenidos por Carnevale y colaboradores. Sólo se confirman algunas hipótesis sobre la utilización de estrategias en función de la percepción de existencia de «campo común». También encontramos que la utilización de estrategias viene muy condicionada por la fase en que se encuentre la mediación.

Respecto a la «aproximación contingente», en este trabajo se analiza la relación entre los problemas del litigio, las tácticas y los resultados. La conclusión general muestra su interrelación, la necesidad de diferenciar estrategias y tácticas de mediación y la constatación de ciertas reglas generales en los comportamientos de los mediadores.

**Palabras clave:** Intervenciones y conductas de los mediadores, modelo de Carnevale, "aproximación contingente".

## Abstract

Some considerations about problems of mediator's interventions and behaviours are offered. Mainly, the appropriate characteristics of the mediators, the mediator's role and the strategies and tactics used in the process of mediation are analysed.

In the context of mediator's interventions, we have considered two viewpoints: the Carnevale's Strategic Choice Model and the called «contingent approach» which pays attention to interventions of mediators in concret situations.

The present study aims to evaluate the validity of Carnevale's model. Our findings differ with those obtained by Carnevale and al. Only some hypotheses concerning the interaction between the choice of strategies and the «perception of common ground» have been sustained. Also, the choice of strategies was observed to be closely associated to the mediation stage.

With regard to the «contingent approach», in this paper the relationship between sources of dispute, mediation tactics and outcomes are analysed. The global conclusion is their concret relation, the need to differentiate between strategies and tactics and the existence of general rules in the mediators behavior.

**Key words:** mediator's interventions and behaviors, Carnevale's model, "contingent approach".

En los últimos años, la mediación ha experimentado un auge realmente notable. La posibilidad de resolver conflictos, con la ayuda de un mediador, de modo directo, consensuado y casi informal se ha ido paulatinamente consolidando como una forma alternativa a lo que han sido

las tradicionales vías judiciales. A ello ha contribuido decisivamente el conocimiento práctico, el uso cada vez más cotidiano y los resultados enormemente positivos que se han ido obteniendo.

Son muchas las razones que permiten explicar esta nueva situación en el contexto continental europeo y, consiguientemente en España. Por una parte, el modelo sindical clásico basado en un planteamiento reivindicativo y antagonista ha entrado en crisis, siendo sustituido por una cultura que centra en el diálogo y en la concertación la solución de los conflictos. Por otra parte, la competitividad en el mundo laboral viene exigiendo una reducción de la conflictividad para poder seguir subsistiendo, para progresar y asegurar los puestos de trabajo. Finalmente, la negociación colectiva requiere instrumentos más ágiles y resolutivos que los institucionalmente jurídicos (Cfr. Rodríguez-Piñero, Rey, Munduate, 1993).

Desde mitad de los años 80 y, muy especialmente a lo largo de los 90, la proliferación de mecanismos y acuerdos para poner en marcha procedimientos orientados a la resolución de conflictos ha sido, sin duda, espectacular. Desde el PRECO I, acuerdo alcanzado en el País Vasco en 1984, hasta el Acuerdo sobre Solución Extrajudicial de Conflictos Laborales (ASEC, 1996), establecido a nivel estatal, pasando por los acuerdos habidos en Galicia, Cataluña, Canarias, etc., el acopio de experiencias y la institucionalización de la mediación laboral en España no ha hecho sino crecer e ir ocupando un espacio cada vez más visible y prestigioso para los agentes sociales. La Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones editó un número monográfico, dedicado a la «Mediación Laboral» (volumen 12, 1996), donde se recoge documentación, resultados y valoración de estas experiencias. Los elevados niveles de acuerdo y la creciente demanda de tales servicios permiten afirmar que nos encontramos ante un acontecimiento clave en la ordenación de las relaciones laborales.

Sin embargo, este fenómeno no ha sido exclusivo de la mediación laboral. Los datos disponibles revelan que algo parecido ha ocurrido en el ámbito de la mediación familiar. La experiencia pionera de Trinidad Bernal en el Centro de Psicología APSIDE, en 1991 (Bernal, 1995), ha ido seguida de la puesta en funcionamiento de instituciones públicas y privadas, que, con distintas orientaciones, se han planteado como objetivo central ofrecer un cauce a la resolución de conflictos familiares, especialmente en casos de separaciones y divorcios, por medio de mecanismos extrajudiciales, prioritariamente la mediación. Por poner un ejemplo cercano a nosotros, los Gabinetes de Orientación y Mediación para la atención de conflictos familiares (GOF), de carácter público y dependientes de la Xunta de Galicia, atendieron a lo largo de 1996 y el primer semestre de 1997 cerca de 1400 demandas, con un nivel de éxito en torno al 80%.

## 1. Naturaleza de la mediación

Como sucede con tantos tópicos en las ciencias sociales, a la hora de establecer una definición sobre un concepto el acuerdo no es sencillo y aparecen planteamientos y matices de muy diverso signo. Tal ha ocurrido con el concepto de mediación; pero, a pesar de todo, pensamos, que las diferencias han versado sobre pequeños matices, dado que, tanto investigadores como profesionales han entendido siempre la mediación como un proceso de resolución de conflictos, caracterizado específicamente por la presencia y acción de una tercera parte, distinta de las contendientes directamente implicadas en el mismo conflicto.

Kressel y Pruitt (1985) describen el proceso de mediación como la intervención de una tercera parte neutral que sirve de ayuda a que dos o más disputantes alcancen un acuerdo en el curso de una negociación. Se resalta la capacidad del mediador para intervenir, recomendar y hacer sugerencias, pero nunca para imponer soluciones o tomar decisiones vinculantes.

Moore (1986), de manera análoga, entiende la mediación como una ampliación del proceso de negociación, subrayando la actitud imparcial y neutral del mediador.

Las discrepancias posiblemente no vengan tanto del mismo concepto de mediación cuanto de la delimitación de las funciones, actitudes y comportamientos adecuados del mediador. Muchos autores han caracterizado al mediador como una persona que, imprescindiblemente, debe ser imparcial y neutral. Otros, por el contrario, sostienen que la parcialidad es, con frecuencia, requisito imprescindible para solucionar un conflicto. Y es que el ejercicio de la mediación difiere mucho en función tanto de las situaciones sociales en que se desarrolla el proceso como de los diversos tipos de conflicto que es preciso afrontar (Carnevale, 1986).

Actualmente, la práctica de la mediación está presente en casi todos los campos sociales, donde surge la conflictividad. Además de los ámbitos mencionados, en USA y, en menor medida en Europa, va tomando notable popularidad la llamada «mediación comunitaria», que intenta solventar problemas de origen social, étnico, vecinal, etc. La mediación en todo tipo de conflictos sociales y, muy especialmente, por su visibilidad y relevancia, la mediación política son buena prueba de la amplitud de situaciones en que la mediación tiene lugar y sentido (cfr. Pruitt y Kressell, 1989; McGillis, 1981; Carpenter, 1982; Wall y Rude, 1991; Bercovitch, 1992).

A la hora de establecer una tipología elemental de las diversas formas posibles de mediación, se tiene en cuenta tanto las tareas que el mediador desempeña como la forma de relación de los litigantes o el contexto social donde surge el conflicto.

Según el papel desempeñado por la tercera parte, puede hablarse de «mediación activa» y «mediación pasiva» (Susskind y Madigans, 1984). En la primera, el mediador interviene activamente, emitiendo sugerencias y desarrollando, de modo más o menos ordenado, un plan de actuación estratégico y táctico. En la «mediación pasiva», el mediador limita sus esfuerzos a que las partes sigan negociando; más que su actuación lo importante en este caso es la presencia y todo lo que ella implica.

Dentro de la mediación activa, Pruitt (1981) distingue lo que denomina «mediación de proceso», en la cual el mediador pretende básicamente desarrollar condiciones de negociación y habilidades en los contendientes que faciliten el avance de la misma; y «mediación de contenido», donde el interés primordial estriba en los puntos o problemas a tratar. Esta clasificación resulta muy parecida a la planteada por Touzard (1981) al distinguir entre «mediación centrada en la tarea» y «mediación centrada en las relaciones personales».

En base a la relación entre los litigantes y el mediador, con frecuencia se distingue entre «mediación contractual» y «mediación emergente». En el primer caso, el mediador es contratado para cumplir su tarea; en el segundo, entre las partes y el mediador existe previamente un conocimiento o relación, que crea un clima favorable para el ejercicio de la función mediadora (Pruitt y Carnevale, 1993).

Finalmente, también se distingue entre «mediación formal» y «mediación informal». La primera supone un proceso muy estructurado, posiblemente reglado, en que el mediador actúa como representante de un organismo oficial. En la informal, el mediador no representa expresamente a ningún organismo, sino que es llamado a intervenir en el conflicto, utilizando su experiencia, credibilidad y competencia para conseguir un contexto de negociación óptimo (Bercovitch, 1991).

Como resulta evidente, éstas u otras taxonomías no deben entenderse de un modo rígido y excluyente, por cuanto las mediaciones reales combinan y mezclan características de uno u otro tipo, en función del contexto en que tienen lugar.

Bernal (1995) sintetiza algunas de las ventajas más relevantes de la mediación, que en buena medida explican el auge que más arriba mencionábamos. Se trata de un mecanismo voluntario, económico y rápido, que favorece la participación y la responsabilidad de las partes en conflicto, que genera soluciones satisfactorias y que, muy especialmente, rompe la dinámica de vencedores vs. perdedores, facilitando una mejora de las relaciones y una perspectiva más positiva de cara al futuro.

Acland (1993) apunta que la mediación pretende una serie de objetivos que no se limitan únicamente a la búsqueda de acuerdos para resolver los problemas. Esta es ciertamente la pretensión fundamental, pero el «modus operandi» constituye lo propio de la mediación. A lo largo del proceso se debe reducir la hostilidad y establecer una comunicación eficaz; ayudar a concebir nuevas ideas y reformular las propuestas en términos aceptables; moderar las exigencias que no sean realistas... en fin, se trata de llegar al acuerdo de una determinada manera.

Sin embargo, en este trabajo vamos a referirnos a la figura y a las acciones del mediador, pieza clave en el desarrollo de todo el proceso. Para ello analizaremos tres aspectos. En primer lugar, las características del mediador que, sin duda, determinan en parte su modo de intervenir y, consiguientemente, el abordaje de la mediación. A continuación, los papeles o roles que puede o debe asumir y su relación con el momento del proceso en que se está interviniendo. Finalmente, revisaremos lo que convencionalmente se entiende como «estrategias y tácticas» a ejecutar por el mediador, señalando las perspectivas más interesantes al respecto e introduciendo las conclusiones más relevantes de las investigaciones que hemos llevado a cabo.

## 2. El perfil del mediador

Cuando se analiza el problema de la eficacia en la mediación, es decir, el modelo de proceso susceptible de alcanzar los objetivos propuestos, tanto a corto como a largo plazo, se considera que tal eficacia viene determinada por un buen número de factores, aunque no estamos en condiciones de afirmar el peso de cada uno de ellos en el resultado final exitoso (Cfr. Serrano, 1996).

Un grupo de variables intervinientes hacen referencia a las características de los mediadores. La investigación al respecto no es un ejemplo de orden pero sí posibilita entresacar algunos elementos especialmente interesantes de cara a la selección y entrenamiento de aquellos.

Las primeras investigaciones realizadas al respecto se remontan a los años 60; el perfil óptimo del mediador eficaz venía dado por atributos como los siguientes: objetividad, perspicacia psicológica, experiencia, ingenio, capacidad para generar confianza, habilidades intelectuales... (Landsberger, 1960). Estudios posteriores van a matizar y contrastar todas estas cualidades (Cfr. Karim y Pegnetter, 1983).

Con respecto a las actitudes del mediador, uno de los aspectos más debatidos e interesantes hace referencia a la conveniencia de la imparcialidad o neutralidad hacia las partes en conflicto.

El punto de vista clásico sostiene la necesidad de una estricta neutralidad para hacer satisfactoria la mediación. Welton y Pruitt (1987) señalaban que los mediadores serán mejor aceptados si son percibidos como imparciales. Sin embargo, la neutralidad como requisito ha sido cuestionada, al menos, en parte; escriben Touval y Zartman (1989):

«La aceptación de un mediador en un conflicto no está, como hasta ahora se creía, determinada por la percepción de imparcialidad mediadora... las terceras partes son aceptadas como mediadores sólo porque serán capaces de proporcionar resultados aceptables»

Incluso, a veces, el mediador puede verse en la necesidad de mostrar más apoyo a una parte que a otra; piénsese en el caso de desigualdad de poder entre las partes, o cuando uno de los negociadores muestra mayor resistencia para llegar al acuerdo.

Desde otro punto de vista la necesidad de una inequívoca neutralidad va a estar también condicionada por el ámbito social de que se trate. La mediación en política internacional con frecuencia no requiere tanto la imparcialidad cuanto la capacidad de presionar e influir sobre los contendientes. En el ámbito laboral, en cambio, se exige del mediador una exquisita neutralidad en el abordaje del problema.

En resumen, parece necesaria la imparcialidad, en el sentido de mantener una posición distanciada, rigurosa y no condicionada apriorísticamente sobre la problemática en cuestión. No obstante, puede no resultar imprescindible en función del carácter del conflicto y de la posibilidad de que el mediador incorpore otro tipo de recursos o elementos, incluso más relevantes que la misma neutralidad.

También existe una opinión muy generalizada sobre la importancia de la experiencia como una característica distintiva del mediador eficaz, por cuanto los mediadores expertos generan credibilidad y confianza en los negociadores. Los trabajos de Kressel (1972) y de Carnevale y Peggnetter (1985) así lo ponen de manifiesto. Se afirma que un mediador experto tendrá mayor capacidad para afrontar las situaciones conflictivas y manejar los problemas propios de cada caso. De hecho, en USA, la experiencia es uno de los requisitos más valorados en la selección de mediadores profesionales. Las personas que pasan a formar parte de los equipos de mediación son sujetos con un amplio historial de participación en procesos de negociación y mediación.

Sin embargo, ello no implica que una persona inexperta no pueda ejecutar correctamente tareas de mediación. Honoroff y colaboradores (1990) advierten que, sin restar importancia a la experiencia, para seleccionar mediadores debe tenerse muy en cuenta otras habilidades.

Como puede suponerse, con frecuencia se ha exagerado el perfil de mediador adecuado. Dice Bercovitch (1991):

«ser un mediador no supone ser un erudito omnisciente o una versión moderna de un hombre renacentista pero, para ser efectivo, se debería tener, al menos, algunos de estos rasgos...»

Genéricamente, las habilidades se agrupan en tres grandes áreas: habilidades personales (capacidad de comunicación, asertividad, empatía, etc.), habilidades intelectuales (inteligencia, creatividad, etc.) y habilidades técnicas (conocimiento del problema, entrenamiento, etc.). Véase al respecto Méndez (1994).

Bernal (1995) da cuenta de los resultados obtenidos en una investigación realizada al respecto. Ordena las características pertinentes en dos bloques: personales y profesionales; y dentro de estas últimas, menciona las formativas y las éticas. Como conclusión sostiene que «un profesional a caballo entre psicólogo y abogado podría bien representar el perfil de mediador».

Fernández-Ríos y Rico (1996) sintetizan el perfil del mediador en dos grandes categorías: capacidad para integrar intereses y conjuntar voluntades y, por otra parte, conocimientos técnicos. En función de lo cual establecen un interesante programa de formación de mediadores, especificando materias, contenidos, experiencias y tiempos de formación.

### 3. Los roles del mediador

Moore (1986), recogiendo los planteamientos de la American Arbitration Association, distingue, en la tarea del mediador, un conjunto de papeles que no necesariamente deben entenderse como alternativos, sino que, antes al contrario, pueden aparecer conjunta y complementariamente.

Ante todo, el mediador debe abrir canales de comunicación (*rol comunicador*) entre las partes en conflicto. Una adecuada comunicación es la base de la negociación, del conocimiento de necesidades e intereses, para establecer un diálogo facilitador de soluciones integradoras. Cuando los canales de comunicación están rotos o deteriorados, el mediador debe tratar de reestablecerlos.

Otro papel muy interesante y útil es el de *legitimador*, entendiendo por tal la tarea de establecer compromisos entre las partes y, desde una perspectiva más formal, ciertas reglas que tengan vigencia mientras dura el proceso. La presencia del mediador refuerza la validez de los acuerdos a que se va llegando y contribuye a impedir la marcha atrás o la mixtificación «a posteriori» de los mismos.

Una posible función es la de *facilitador*, entendiendo por tal la propuesta de un procedimiento, el asesoramiento sobre el orden de abordaje de los temas, la estructuración de la agenda de la mediación, etc.

En no pocas ocasiones el mediador debe «educar» a los negociadores, faltos de experiencia o poco preparados para afrontar una negociación; y es que la falta de conocimiento sobre la dinámica del proceso impide que, con frecuencia, los negociadores se muestren confiados y participativos, limitando con ello su receptividad tanto hacia el mediador como hacia la mediación.

### **Se trata del rol de *entrenador*.**

Asimismo, se han establecido roles distintos en base a las tareas prioritarias a desempeñar en un momento dado de la mediación: generador de información, explorador de problemas, elaborador de acuerdos, etc. Se trata, pues, de las funciones o las tareas propias del rol de mediador en su sentido más general y comprensivo.

Sin embargo, creemos interesante subrayar una función del mediador muy frecuente en los procesos de resolución de conflictos. Me refiero al rol que podríamos llamar de «cabeza de turco». En no pocas ocasiones hay que tomar decisiones que resultan muy difíciles de asumir por las partes en litigio, bien porque se trate de concesiones poco aceptables, bien porque vaya a generar problemas en el seno de alguno de los grupos contendientes. En este caso, el mediador asume la responsabilidad de la propuesta, lo que exime a los negociadores, dejándoles en una situación más favorable frente a la otra parte y, si corresponde, ante sus propios representantes.

Desde otra perspectiva, Touval y Zartman (1989) han ordenado las principales funciones del mediador agrupándolas en tres papeles esenciales: comunicador, formulador y manipulador.

La labor de comunicador ya la hemos mencionado; se trata de una dimensión básica para afrontar razonable y eficazmente la resolución de un conflicto, máxime si se tiene en cuenta que un rasgo esencial y común de los mismos es la falta, ruptura, pérdida o estancamiento de la comunicación.

Actuar como formulador significa tratar de examinar y definir los problemas implicados en el conflicto, sugiriendo nuevos planteamientos y eventuales formas de solución (Vs. también Zartman y Berman, 1982).

Cuando la labor de formulador no resulta suficientemente eficaz, el mediador puede adoptar un papel más activo, el de manipulador. En este caso el mediador mueve a los contendientes hacia el acuerdo, para lo cual, obviamente, debe tener posibilidad real de hacerlo, en base a su influencia, recursos, prestigio, etc.

El mediador asume cada uno de estos papeles no de forma caprichosa y arbitraria, sino movido por factores contextuales, por intereses propios o por intereses de los mismos contendientes. Ello no obsta para que los mediadores tengan especial preferencia por un modo u otro de intervención, motivado bien por su experiencia, bien por sus características personales (Kressel y Pruitt, 1989).

Un interesante estudio de Kolb (1989) ejemplifica los diferentes papeles que un mediador puede llevar a cabo. Tomó muestras de mediadores estatales y federales en USA y encontró que los primeros solían comportarse de forma muy activa, tratando de incidir y posibilitar los acuerdos; por otra parte, los mediadores federales asumían papeles menos activos, buscando facilitar la comunicación y crear un marco global más propicio para el acuerdo. En el estudio se ponía de manifiesto la importancia del contexto en que la mediación tenía lugar, y así, en el caso de los mediadores estatales se encontraban con problemas y circunstancias que les obligaban a un mayor control e incidencia sobre la situación.

Si se contempla la mediación como un proceso, el rol que debe asumir el mediador va a variar en función del momento en que se encuentre. Folberg y Taylor (1992) consideran que

son siete las etapas por donde discurre normalmente el proceso de mediación. En nuestra opinión este planteamiento es útil siempre que no se esquematice y se entienda de un modo flexible, dado que no todas las mediaciones son iguales y los contextos específicos en que tienen lugar introducen obviamente particularidades concretas.

Teniendo, pues, como telón de fondo el modelo de estos autores, los papeles que llevan a cabo los mediadores van cambiando. En los primeros momentos de la mediación resultan especialmente relevantes las tareas de legitimación, entrenamiento y exploración. En la etapa tercera, denominada «Creación de opciones y alternativas», los papeles de formulador, comunicador y agente de la realidad cobran importancia ya que el mediador debe en este momento ayudar a articular opciones y contribuir al desarrollo de alternativas más satisfactorias, realistas y aceptables para las partes. A lo largo de las etapas centrales («Negociación y toma de decisiones» y «Esclarecimiento y redacción de un plan») en que se negocia, se interactúa y se va avanzando hacia la expresión de un acuerdo, los roles asociados a la formulación, la facilitación y la manipulación -en el sentido no peyorativo que estamos considerando- adquieren especial relevancia. En las últimas etapas, de revisión y puesta en práctica del acuerdo, parece que los roles de comunicador y legitimador toman un mayor protagonismo.

#### **4. Estrategias y tácticas**

Uno de los problemas que suele aparecer al estudiar la mediación es la diferencia entre las estrategias y las tácticas. Si bien la definición formal resulta clara, no ocurre así cuando se categoriza algún procedimiento específico. Incluso, con frecuencia, se utilizan ambos términos indistintamente para referirse a la misma actuación, lo que dificulta aún más una ajustada clasificación.

La estrategia supone un modo general y planificado de intervención, que el mediador ejecutará sirviéndose de un conjunto de tácticas o conductas concretas, entendibles y analizables en el contexto de la línea estratégica correspondiente, fuera de cuyo marco perderían significado y finalidad.

La investigación al respecto resulta muy desordenada y no sólo por los problemas de significado a que antes nos referíamos. También incide con mucha frecuencia la idea, el modelo o la concepción -a veces, implícita- que se tenga del proceso de mediación. Evidentemente, la mayor parte de textos o investigaciones se refieren a las intervenciones del mediador, a las tácticas que se utilizan o que deben utilizarse. Desde tácticas de comunicación hasta formas de controlar la emocionalidad de los litigantes, pasando por el modo de ejercitar la influencia o el poder... el catálogo es amplísimo.

Desde nuestro punto de vista, sin la formulación de una «teoría» de la mediación, resulta difícil situar las intervenciones del mediador, de manera que se pueda ir más allá de una mera descripción de conductas, más o menos exitosas en un contexto concreto, a una cierta generalización del cómo, cuándo y por qué hay que intervenir de una forma u otra. La situación es bastante parecida a lo que acontece con relación a la negociación (Cfr. Serrano-Rodríguez, 1993).

En este epígrafe vamos a analizar qué factores impulsan a los mediadores a elegir una u otra forma de actuación, qué estrategias resultan más adecuadas en cada caso, cuáles son las consecuencias de elegir una u otra...

Presentaremos dos perspectivas que obedecen a dos planteamientos relativamente distintos, pero de ninguna manera opuestos; es más, como veremos, perfectamente complementarios. Se trata del Modelo de Carnevale y de las aproximaciones para crear un Modelo Contingente de estrategias y tácticas de mediación.



## 4.1. El Modelo de Carnevale

El objetivo central del trabajo de Carnevale, en este contexto naturalmente, pasa por construir un marco de referencia desde el cual explicar la conducta estratégica de los mediadores.

Según Carnevale (1986) el mediador dispone de cuatro formas de enfrentarse a su trabajo, de cuatro grandes estrategias de acción: *integración*, *presión*, *compensación* e *inacción*. La selección de una estrategia u otra vendrá dada por el peso de dos variables centrales:

a) el valor que el mediador concede a que los disputantes consigan sus aspiraciones y lleguen a un acuerdo. Es lo que se denomina abreviadamente como «*Interés por el acuerdo*»;

b) la percepción que el mediador tiene del «*Campo común*»; es decir, la existencia de un ámbito de acción donde ambas partes puedan encontrar soluciones mutuamente aceptables a sus problemas.

Así, un mediador empleará la *integración* cuando se valora mucho las aspiraciones de las partes y se percibe la existencia de un importante campo común. En estas situaciones, el tiempo y coste que supone el uso de estrategias integrativas se verá compensado por el interés en que se llegue a un acuerdo.

Cuando el mediador considera importante que los contendientes alcancen el acuerdo y se percibe un reducido campo común, el modelo de Carnevale prevé el empleo de la estrategia de *compensación*. Al existir fuertes diferencias de posición con relación a los temas en disputa el mediador acudirá a la recompensa para así facilitar el acercamiento. En estos casos el abordaje integrativo parece difícil por el escaso número de alternativas posibles; y, aunque la presión sería posible, el interés del mediador puede llevar a la compensación.

La *presión* será más factible cuando el mediador no valore tanto las aspiraciones de las partes y el conflicto presente un campo común escaso.

Finalmente, la *inacción* será elegida como estrategia si el espacio común percibido es amplio, por lo cual resulta probable que los negociadores alcancen la solución por sí mismos, sin apenas ayuda externa. Obviamente, sería absurdo el empleo de la presión o la compensación.

Evidentemente, hemos realizado una exposición muy abreviada, por razones obvias. El lector interesado puede acudir a las referencias bibliográficas para mayor información. En la figura 1 queda reflejado lo fundamental del Modelo.

El planteamiento de Carnevale tuvo un gran impacto en el ámbito científico. En primer lugar, permitía una ordenación de variables relevantes en el proceso de mediación y la relación entre ellas. En segundo lugar, implicaba un esfuerzo de construcción teórica considerable, de carácter muy operativo y fácilmente contrastable. Finalmente, dejaba la puerta abierta a la incorporación de nuevas variables que pudieran avanzar en la explicación de las tareas del mediador.

A continuación, de modo resumido, vamos a dar cuenta de una investigación, llevada a cabo por nosotros mismos con el objetivo de contrastar este Modelo y analizar los eventuales problemas o dificultades que pudieran encontrarse (Cfr. Méndez, 1994; Méndez y Serrano, 1995).

### 4.1.1. Análisis experimental del Modelo de Carnevale

#### A. Método y procedimiento

Tomando como referencia el trabajo de Carnevale y Henry (1989), se plantearon 12 hipótesis que recogen la mayoría de las posibles proposiciones dimanadas del Modelo. Para cada estrategia general se establecieron tres hipótesis; dos correspondientes a cada una de las dimensiones del Modelo y una hipótesis de interacción. En concreto, las hipótesis fueron las siguientes:



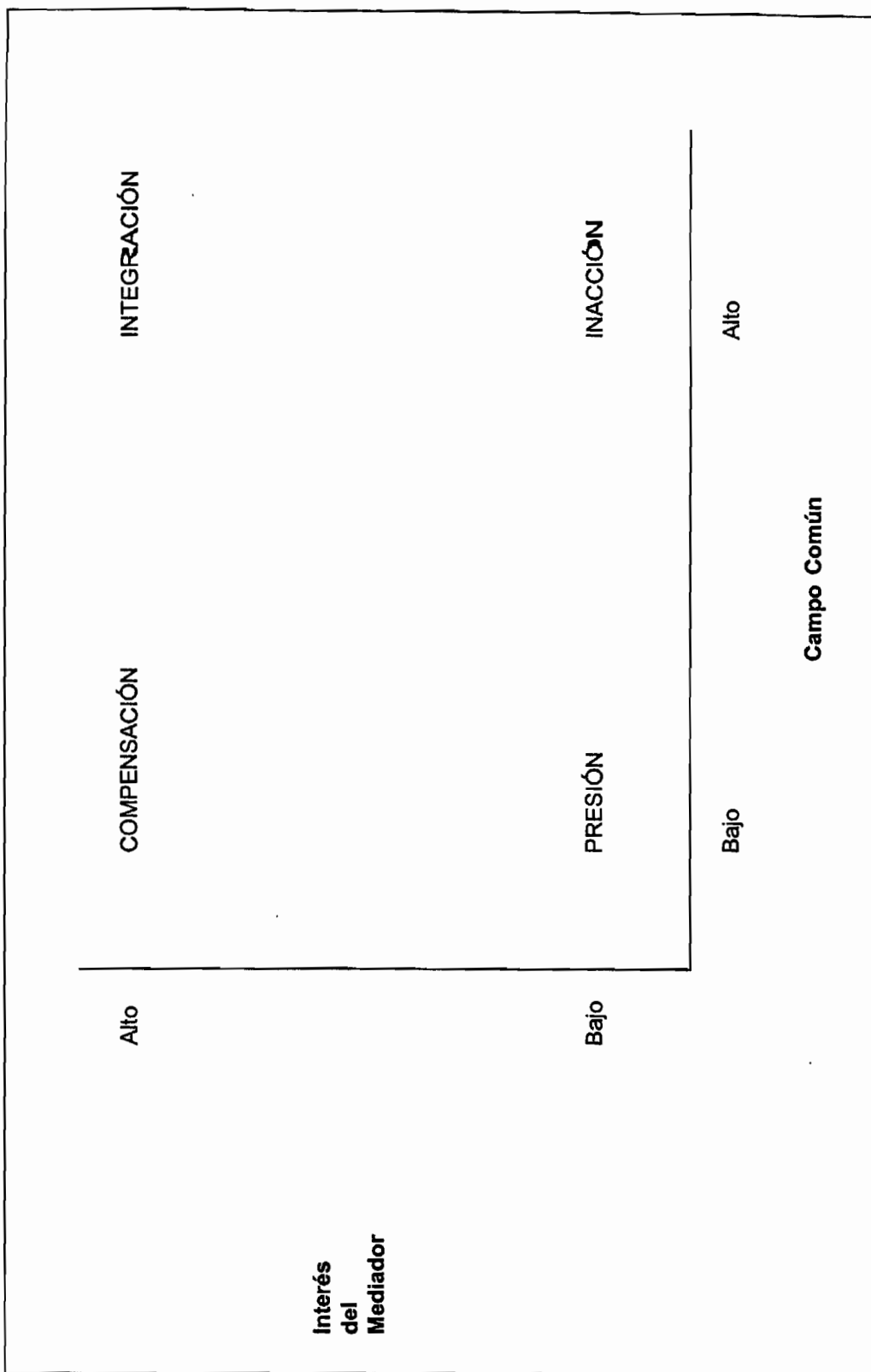


Figura 1.- Modelo de elección de estrategias de Carnevale (1986)

A) Hipótesis relativas a Estrategias de Presión: los mediadores utilizarán en mayor medida dichas estrategias cuando:

H1. Tengan poco interés en que las partes alcancen sus aspiraciones.

H2. Perciban que existe poco campo común.

H3. No valoren las aspiraciones de las partes y perciban poco campo común.

B) Hipótesis relativas a Estrategias de Compensación: el mediador recurrirá con mayor frecuencia a ellas si:

H4. Tiene interés en que las partes lleguen a un acuerdo.

H5. Percibe que existe un reducido campo común.

H6. Concede valor a las aspiraciones de cada negociador y percibe escaso campo común.

C) Hipótesis relativas a Estrategias de Integración: los mediadores utilizarán más frecuentemente estrategias integrativas siempre que:

H7. Consideren de gran interés que las partes alcancen una solución aceptable.

H8. Perciban que existe un amplio campo común.

H9. Tengan interés en las aspiraciones de los litigantes y perciban un amplio campo común.

D) Hipótesis relativas a Estrategias de Inacción: los mediadores acudirán a dichas estrategias si:

H10. Tienen poco interés por los resultados finales.

H11. Perciben que existe un amplio campo común.

H12. No tienen gran interés y perciben mucho campo común.

El trabajo consistió en la realización de un experimento, sobre un conflicto laboral, en el que participaron 60 sujetos, pertenecientes a los últimos cursos de estudios universitarios.

Los sujetos, combinando equilibradamente hombres y mujeres eran asignados aleatoriamente a cada condición experimental hasta completar un total de 15 sujetos por estrategia.

Se realizó un diseño experimental 2x2. Los factores eran el Interés del mediador por alcanzar un acuerdo y la Percepción de Campo Común. Cada factor tenía, a su vez, dos niveles: alto y bajo.

El experimento tuvo un formato prácticamente idéntico al del estudio de Carnevale y Henry (1989).

El escenario fue una simulación real en laboratorio, poniendo todos los medios materiales y humanos para que la situación fuera máximamente verosímil.

La dinámica de cada sesión era sencilla. Se entregaba al sujeto experimental, supuesto mediador, dos sobres que contenían las propuestas correspondientes de «cada negociador» en función de la condición experimental de que se tratase. El «mediador» estudiaba las propuestas sin limitación temporal y posteriormente emitía su sugerencia y su mensaje, que entregaba a un ayudante del investigador; éste salía de la habitación simulando que iba a entregárselo a los negociadores. Al cabo de varios minutos se pasaba a una nueva ronda. Y así sucesivamente hasta cinco rondas en que la mediación era interrumpida sin informar al «mediador» del eventual acuerdo, administrándosele un cuestionario que debía cumplimentar con objeto de controlar la manipulación experimental.

Las variables dependientes fueron las cuatro posibles estrategias apuntadas por el Modelo de Carnevale: Presión, Compensación, Integración e Inacción.

Asimismo, se tuvo en cuenta un conjunto de variables que se consideró conveniente controlar para evitar influencias que pudieran incidir en los resultados. Se intentó neutralizar los posibles efectos del sexo de los sujetos participantes, de manera que la muestra estuviera compuesta por un número similar de hombres y mujeres. Todos los sujetos, por otra parte, tenían formación universitaria y edad parecida, de modo que su nivel cultural y comprensión del proceso fuese similar.

Los elementos relativos al espacio y al ambiente se mantuvieron constantes, así como las personas auxiliares e indicaciones que se hicieron durante las sesiones.

Finalmente, se pusieron los medios para evitar el intercambio de información entre los sujetos participantes en las sesiones experimentales.

## B. Resultados

Un requisito previo era comprobar si la manipulación experimental había sido correcta. Para ello se consideraron las respuestas dadas por los sujetos a un cuestionario que se administraba al final del experimento, preguntando por el Interés y la percepción de Campo Común.

Los resultados evidenciaron que la manipulación de ambas variables fue correcta. Los sujetos adscritos a la condición de Alto Campo Común se diferenciaban significativamente de los correspondientes a la condición de Bajo Campo Común en las respuestas referidas a los ítems que indagaban sobre la probabilidad de acuerdo y la voluntad cooperadora de las partes en conflicto.

De igual manera, los sujetos adscritos a la condición de Alto Interés se diferenciaban significativamente, y en el sentido esperado, de sus opuestos en los ítems que preguntaban por aspectos relacionados con el interés para llegar a un acuerdo.

Para proceder a la verificación empírica del Modelo y, por tanto, la aceptación o rechazo de las 12 hipótesis experimentales se utilizó el ANOVA sobre los mensajes dados por los sujetos, en las cuatro situaciones experimentales derivadas de la combinación de las dos variables independientes. Se quería comprobar así, si las cuatro estrategias disponibles se habían utilizado de acuerdo con las predicciones establecidas.

Los resultados quedan reflejados en la Tabla 1.

Tabla 1.- Resultados del Anova para la comprobación del Modelo de Carnevale (1986)

FUENTE	DF	PRESION		COMPENSA- CION		INTEGRACION		INACCION	
		MS	F	MS	F	MS	F	MS	F
CAMPO	1	3.26	3.98**	1.06	2.40	.87	.65	3.75	4.92**
INTERÉS	1	.26	.32	.00	.00	1.35	1.08	2.81	3.69*
CAMPO x INTERÉS	1	.60	.73	.06	.15	6.01	4.85**	3.75	4.92**
TOTAL	59	.84		.44		1.31		.89	

\*  $p < .06$

\*\*  $p < .05$

Únicamente se confirman las hipótesis 2 y 11. La hipótesis 2 sostiene que en la condición de Bajo Campo Común se emplearon significativamente más estrategias de Presión que en la de Alto Campo Común. Asimismo, en concordancia con la hipótesis 11, se encontraron diferencias significativas en la frecuencia de uso de estrategias de Inacción, al comparar las condiciones de Alto y Bajo Campo Común, en favor de la primera condición.

La hipótesis 5 no puede mantenerse en sentido estricto, al no haber diferencias significativas sobre el empleo de la Compensación cuando se comparan los resultados de las condiciones de Alto y Bajo Campo Común; sin embargo, se constata cierta tendencia en el sentido señalado por la hipótesis, ya que se usa en mayor medida la Compensación cuando el Campo Común Percibido era pequeño.

Con respecto a las hipótesis 9, 10 y 12 los resultados apuntan en dirección opuesta a la planteada en el Modelo. El resto de hipótesis no obtiene confirmación empírica.

Al margen de las hipótesis para verificar el Modelo de Carnevale, se ha analizado la frecuencia en el uso de estrategias por parte de los mediadores, en función del Interés y Campo Común. La ordenación de las estrategias, en orden de mayor a menor frecuencia, quedaría así:

ALTO INTERES: Integración-Presión-Inacción-Compensación

BAJO INTERES: Integración-Presión-Compensación-Inacción

ALTO CAMPO: Integración-Presión-Inacción-Compensación

BAJO CAMPO: Integración-Presión-Compensación-Inacción

Si nos centramos únicamente en el uso de las estrategias, sin considerar las variables independientes, tenemos que la Integración fue la más empleada (64.6%), seguida de la Presión (20%), Inacción (8.3%) y, por último, la Compensación (7%).

Cuando se observa la evolución en el uso de cada estrategia en cada una de las cinco rondas de la totalidad de las situaciones experimentales, la Integración es con mucho la más utilizada en todas las rondas. Sin embargo, según la mediación se desarrolla, va aumentando el uso de estrategias de Presión; hasta el punto de que en la última ronda la diferencia entre ambas resulta escasa.

A mucha distancia, también en todas las rondas, encontramos las estrategias de Inacción y Compensación, que van aumentando perceptiblemente en las dos rondas finales. Mientras la primera cobra más presencia al inicio del proceso, decrece ligeramente durante las rondas siguientes. En la Compensación la evolución va en sentido inverso, siendo su utilización menor en los primeros estadios y aumenta paulatinamente hasta superar a la Inacción.

En resumen, si bien a nivel global la secuencialidad de estrategias se ajusta al patrón Integración-Presión-Inacción-Compensación, en la ronda final se trastoca el orden de las dos últimas.

### C. Discusión

Como acabamos de exponer, sólo dos de las 12 hipótesis planteadas pudieron ser confirmadas y otra se inclina en la dirección planteada por el Modelo.

Un primer elemento, a destacar es que estas tres hipótesis hacen referencia a la utilización de estrategias de Presión, Inacción y Compensación, respectivamente, en función de que exista un Alto o Bajo Campo común. Así, nos encontramos en condiciones de admitir que, según plantea el modelo de Carnevale, la percepción de la posibilidad de acuerdo actúa como un factor determinante, en cuanto a la elección de estrategias de Presión, Compensación e Inacción.

En el caso que nos ocupa, la Presión y la Compensación aparecen como las intervenciones preferentes cuando los mediadores percibieron pocas posibilidades de llegar a una aceptable solución (poco Campo Común). Dichos resultados concuerdan con Carnevale (1986) al señalar que, cuando el mediador advertía que el Campo Común era pequeño, trataba de agrandararlo,

contando para ello con las estrategias de Presión y Compensación. Pero también señalaba el autor que la selección de una u otra dependía del grado de Interés del mediador.

En nuestro experimento, ninguno de los supuestos que aludían a la posible influencia de la variable Interés y a la combinación Interés-Campo, resultó significativa. Esto implica que los mediadores mostraron comportamientos semejantes en su elección estratégica, independientemente de que su interés por el acuerdo fuese grande o pequeño. Por tanto, debe suponerse que el intento de aumentar el Campo Común y con ello la posibilidad de acuerdo, a través de la Presión o de la Compensación, no estuvo motivado básicamente por el Interés, según la manipulación que se hace del mismo en el experimento.

Por otro lado, que la Inacción aparezca con mayor frecuencia cuando el Campo Común es grande no resulta sorprendente. Se supone que a mayor Campo Común mayores serán las posibilidades de que los negociadores alcancen el acuerdo; las discrepancias que se están negociando no serán lo suficientemente grandes para poner en peligro el acuerdo. Por tanto, y como señalan varios autores (Rubin, 1981; Carnevale, 1986), los mediadores piensan que las partes contendientes pueden conseguir los objetivos sin su participación activa y deciden no intervenir de modo directo, dejando que sean ellas mismas las que manejen el conflicto.

En otros experimentos análogos que hemos llevado a cabo, con la misma estructura y siguiendo el mismo procedimiento pero tomando otros temas conflictivos como son las situaciones de divorcio, los resultados han sido relativamente parecidos. De nuevo, se confirma el carácter determinante de la Percepción del Campo Común y la escasa influencia del Interés del mediador, entendiéndolo siempre en su dimensión manipulable y distinta al mero y genérico interés por resolver el conflicto y conseguir el acuerdo. Incluso, se ha encontrado casos en que la manipulación del interés no la percibían los sujetos, según sus respuestas al cuestionario post-experimental.

Asimismo, fue analizado el comportamiento general de los mediadores a lo largo de todo el proceso, comprobando la preferencia de las acciones integrativas sobre las demás en todas las condiciones experimentales, especialmente en los estados iniciales de la negociación. Esto nos lleva, de nuevo, a dar protagonismo al Campo Común frente al Interés. En efecto, el hecho de que la Integración sea la intervención más frecuente, se relaciona directamente con el optimismo del mediador en los primeros estadios del proceso (Camevale y Peggnetter, 1985). Independientemente de que el conflicto se vislumbre como más o menos soluble, el mediador puede dejarse arrastrar por la impresión subjetiva de que el acuerdo llegará a conseguirse con más facilidad de la que realmente existe.

En tales condiciones, ante una percepción subjetiva elevada de Campo Común, las intervenciones con fines integrativos son las más probables. Utilizar la Presión o Compensación no tendría demasiado sentido por lo aversivo que supone la primera y el coste que significa la segunda. Se podría acudir a la Inacción, pero existe literatura suficiente sobre el tema que señala la preferencia del mediador por las intervenciones activas (Pruitt, 1981, Bercovitch, 1992; Wall y Rude, 1991).

Touval y Zartman (1989) subrayan también el papel facilitador del mediador al comienzo de la mediación, indicando que actúa ejerciendo la menor presión posible; no es extraño, pues, que se centre principalmente en estrategias integrativas. Sólo cuando éstas no resulten útiles y el mediador advierta que el tiempo transcurre sin llegar a un acuerdo utilizará acciones más coercitivas.

Al analizar, pues, la evolución de estrategias se observa un aumento de la Presión en los últimos momentos del proceso; lo que puede suponer que, paulatinamente, la perspectiva positiva del mediador empieza a descender y con ello su percepción de Campo Común. Curiosamente, es en esta percepción de Bajo Campo Común donde más acciones de presión se observan en los estadios finales.

El hecho de que las estrategias de Inacción y Compensación fuesen reducidas, probablemente tenga su explicación en la preferencia por la utilización de papeles activos y la evitación de costes que implica la Compensación.

Las conclusiones ponen de relieve, pues, algunas diferencias con los resultados obtenidos por Carnevale y colaboradores. Se confirman algunas hipótesis sobre la utilización de estrategias por parte de los mediadores, en función de su percepción de existencia de Campo Común. El factor Interés parece poseer, por el contrario, poca capacidad de incidencia.

También se ha encontrado, según hemos señalado, que la utilización de estrategias viene muy condicionada por la fase en que se encuentre el proceso de mediación. En un primer momento resulta general el empleo de la Integración y, a medida que el proceso avanza, hace su aparición el resto de estrategias, especialmente la Presión.

#### 4.2. La eficacia contingente de las Tácticas de mediación

Otra perspectiva para acercarse a la comprensión de las estrategias y tácticas en mediación viene dada por lo que se ha llamado «aproximación contingente», que se preocupa de los mecanismos específicos utilizados para la solución de los conflictos en marcos contextuales concretos (Cfr. Kressel-Pruitt, 1989; Carnevale y otros, 1996).

Este planteamiento, vinculado a lo concreto, era necesario por el hecho de que determinadas actuaciones eficaces en ciertas situaciones no lo eran en otras. El mediador, por tanto, debe adecuar su intervención a las características de cada litigio; incluso, en el curso de una misma mediación, donde el perfil del conflicto puede variar a medida que se desarrolla, el mediador deberá ir adaptando su actuación a tales circunstancias cambiantes.

Sin embargo, este intento de concretar, de vincular la eficacia o el éxito de una mediación a determinadas relaciones entre conjuntos de variables, en ningún modo cuestionaba el interés por dotarse de teorías-marco. Téngase en cuenta que autores como Pruitt o Carnevale se han ocupado y han trabajado en ambas perspectivas.

Entre los trabajos más notables, dentro de esta orientación, destacan los de Bercovitch (1991; 1992). Para él optar por un «enfoque contingente» supone postular que los resultados de una mediación estarán determinados por variables tanto antecedentes como presentes en un conflicto. Cuando un mediador decide intervenir debe comenzar por analizar las distintas variables que caracterizan la situación conflictiva. Bercovitch incluye dentro de las variables del contexto las siguientes dimensiones:

a) *Naturaleza de la disputa*, que abarca características como la intensidad del conflicto, la historia anterior, etc.

b) *Naturaleza de los problemas*; es decir, si se trata de asuntos ideológicos o de principios, el número e importancia de temas a tratar...

c) *Naturaleza de las partes en conflicto*: su poder, actitudes frente a la mediación, experiencia en problemas anteriores, etc.

d) *Naturaleza del mediador*: sus características personales, experiencia, autoridad, capacidad de presión, etc.

Una vez analizadas estas variables contextuales, el mediador afronta el proceso de mediación en sí mismo. Ahora serán las «variables de procedimiento» las que determinen el resultado de la mediación. Y es aquí donde tienen su lugar las estrategias y tácticas con que el mediador interviene. Pero la elección de éstas no puede realizarse obviando las variables contextuales que anteceden y colorean el conflicto. Es más, incluso la misma intervención estratégico-táctica irá haciendo variar el contexto del que se partía: la interacción entre ambos tipos de dimensiones está dada.

El enfoque planteado por Bercovitch puede representarse esquemáticamente como sigue:

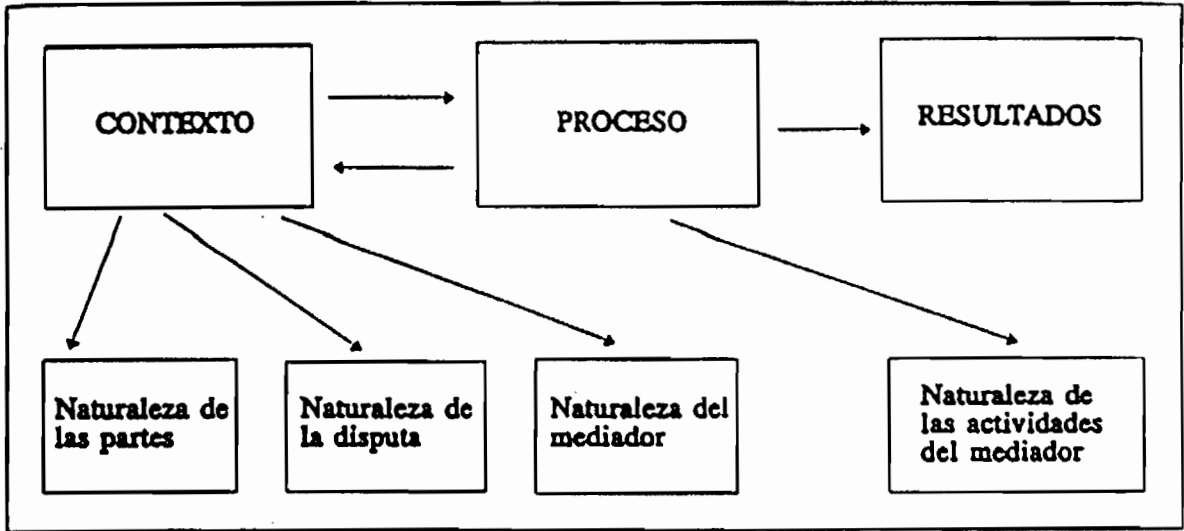


Figura 2.- Enfoque contingente de Bercovitch (1991)

Naturalmente, una cosa es el planteamiento general y otra muy distinta, y mucho más compleja, determinar específicamente todas las variables o dimensiones a contemplar y las relaciones entre las mismas para pronosticar el éxito en la mediación. Es decir, se trata de determinar las causas y condiciones de un conflicto, las acciones utilizables para afrontarlos y los diferentes tipos de resultados que cada intervención genera. La mayor parte de investigaciones se articulan en torno a estos tres elementos centrales.

Mencionaremos brevemente algunas de las principales aportaciones, que han supuesto un avance real en el establecimiento de las variables relevantes y de la relación entre las mismas.

Kressel (1972) es el autor de una de las primeras clasificaciones de las actividades del mediador. Basándose en entrevistas a mediadores laborales propone la existencia de tres tipos de estrategias fundamentales: *directivas*, *reflexivas* y *contextuales*.

Posteriormente, en 1985, Kressel y Pruitt, presentan una nueva ordenación de estrategias adaptando la realizada anteriormente. Ahora se habla de intervenciones *reflexivas*, *contextuales* y *sustantivas*.

El estudio de Carnevale y Peggnetter (1985) consistía en solicitar de 38 mediadores profesionales que seleccionasen dos de los conflictos más significativos en los que habían intervenido el último año. Posteriormente, entre una lista de 24 fuentes potencialmente originarias de las disputas, debían indicar aquellas que lo habían sido fácticamente. Más adelante se les daba 37 tácticas de mediación, pidiendo que señalasen las más usadas en cada conflicto y los resultados que habían producido. Se trataba, pues, de medir la correlación existente entre factores del conflicto, tácticas de mediación y resultados alcanzados.

Lim y Carnevale (1990), siguiendo la metodología vista anteriormente, presentaron a 225 mediadores profesionales un cuestionario que incluía 24 fuentes potencialmente originarias de conflictos, 43 tácticas de mediación y 19 tipos de acuerdo posibles. Un primer resultado fue una nueva ordenación de las intervenciones del mediador; a saber:

**-Intervenciones sustantivas.** Incluye los siguientes tipos:

- .sustantivas de presión;
- .sustantivas de sugerencia;
- .sustantivas de salvar la imagen;



**-Intervenciones contextuales.** Que abarcan:

- .actuaciones cuyo fin es conseguir la confianza entre las partes y el mediador;
- .actuaciones orientadas a controlar la agenda;

**-Intervenciones reflexivas.** Dentro de ellas se incluyen actuaciones para crear buen ambiente, generar flexibilidad, evitar abordajes precipitados de los problemas, etc.

El otro gran resultado de la investigación consistió en establecer qué intervenciones eran las más adecuadas en función de las características concretas del conflicto.

Las conclusiones son muy interesantes y hacen de esta investigación, por su consistencia y engarce empírico, uno de los pilares en la construcción de un posible modelo de contingencias en mediación.

Finalmente, mencionar el trabajo de síntesis realizado por Carnevale y Pruitt (1992), donde se ordenan las intervenciones de los mediadores para afrontar lo que ellos consideran los cuatro problemas centrales en cualquier situación que precise de una mediación:

- a) La mejora de las relaciones entre el mediador y los litigantes.
- b) La mejora de la relación entre las partes durante el desarrollo de la mediación.
- c) Un tratamiento correcto y ordenado de los temas a tratar.
- d) El aumento de la motivación de los negociadores para alcanzar el acuerdo.

#### **4.2.1. Un análisis exploratorio**

También en este caso hemos llevado a cabo una serie de trabajos, que tenían un doble objetivo. En primer lugar, conocer cuáles son los problemas que con mayor frecuencia se presentan en la mediación y dificultan el proceso y la consecución del acuerdo; determinar las tácticas usadas con mayor frecuencia por los mediadores; clarificar y ordenar los resultados de todo tipo que se pretende alcanzar, tanto a corto como a largo plazo. En segundo lugar, establecer la relación, en función del examen de mediaciones concretas, entre problemas, tácticas y resultados (Serrano y Méndez, 1997).

Utilizamos una muestra de 38 mediadores expertos que trabajaban en el campo laboral y en el jurídico-familiar. Tanto el diseño general como las categorías para clasificar las tácticas y el cuestionario utilizado para recoger los datos fueron similares a los utilizados en el trabajo de Lim y Carnevale (1990). Dicho cuestionario está compuesto de una lista con 24 problemas considerados como eventuales fuentes de conflicto, un conjunto de 44 tácticas utilizables hipotéticamente para afrontar los conflictos y, finalmente, 19 resultados potenciales que pueden lograrse en situaciones de mediación.

El procedimiento era muy sencillo. Se pedía a los sujetos que eligiesen un caso de mediación en el que hubiesen intervenido en los dos últimos años y lo tomaran como referencia para contestar una serie de preguntas relativas a las características que ofrecía el conflicto en el momento de la mediación; a estas características las hemos denominado «fuentes del conflicto». Asimismo, se les preguntaba por las acciones que, en su papel de mediadores, habían utilizado para resolver el problema; son las «tácticas de mediación». Finalmente, se pedía a los mediadores que indicasen el tipo de resultado positivo al que se llegaba como consecuencia del proceso mediador.

Vamos a ofrecer, de manera muy sintética, los resultados más relevantes y el tipo de implicaciones que, en nuestra opinión, conllevan.

Los sujetos manifestaron que las *fuentes de conflicto* que, en mayor medida, se presentaron en la mediación y que, consiguientemente, eran los mayores obstáculos para el éxito del proceso se caracterizaban por el enfrentamiento y la falta de flexibilidad. Se trata de los siguientes items:

- «Una o ambas partes era muy hostil hacia la otra»
- «Una o ambas partes no tenía confianza en la otra»
- «Una o ambas partes se mantuvo rígida en su postura»

Se trata de un factor que Lim y Carnevale denominan «hostilidad». En ese sentido, los resultados venían a coincidir sustancialmente con los trabajos que hemos tomado como referencia.

Con relación a la *utilización de tácticas de mediación*, las más usadas eran las siguientes: sustantivas de presión («mantuve las negociaciones centradas en los problemas»), contextuales dirigidas a ganar la confianza de y entre las partes («clarifiqué las necesidades de las partes»; «intenté desarrollar la confianza entre las partes en conflicto»; «intenté ganar su confianza»), **sustantivas de sugerencia («formulé metas claras»)**, contextuales de agenda («ayudé a establecer prioridades en los asuntos a tratar»; «intenté solucionar los problemas más sencillos en primer lugar»).

Sin embargo, cuando se preguntaba a los mediadores sobre la eficacia general de las tácticas presentadas se producía una situación paradójica. Las elegidas no se correspondían con aquellas que habían sido utilizadas en mayor medida. Globalmente, se consideraban más efectivas las que subrayaban la imagen de imparcialidad del mediador, las que orientaban la negociación hacia los problemas y las tendentes a evitar la hostilidad entre las partes.

Esta cierta disonancia entre percepción de eficacia y frecuencia de uso parece sugerir que los mediadores perciben que ciertas actuaciones tácticas son efectivas en cualquier contexto o circunstancia mediacional. Se trataría de, por así decir, «reglas generales» válidas universalmente.

Al margen de estas pautas generales de actuación, los datos sugieren que los sujetos ponen en juego tácticas -que se supone van a ser adecuadas- en base a los problemas que debe superar la mediación; es decir, la necesidad de emplear tácticas de un modo contingente.

Con relación a los *resultados* obtenidos en el proceso de mediación seleccionado por los sujetos, fundamentalmente se señalaban aquellos que expresaban un «acuerdo general», con ítems como los siguientes:

- «el núcleo del conflicto se resolvió»
- «el conflicto se arregló»
- «se alcanzó un acuerdo definitivo»
- «el conflicto se resolvió con satisfacción para ambas partes»

Hasta cierto punto subrayar y enfatizar el logro de un acuerdo resulta lógico. En primer lugar, porque obviamente llegar a un acuerdo es el objetivo central y hacia el cual se orientan todos los esfuerzos. Además, porque con frecuencia los mediadores eligen ejemplos que hayan llegado hasta un final positivo. Probablemente, la información más interesante vendrá dada cuando se pongan en relación todos los resultados mencionados con los ítems de los bloques anteriores (fuentes y tácticas).

Otra pretensión de la investigación fue conocer en qué medida la utilización de determinadas tácticas era contingente al problema que dificultaba la mediación. Para ello se realizaron correlaciones entre las fuentes del conflicto y las tácticas de mediación que se habían seleccionado.

Las fuentes de conflicto más usuales, que, como veíamos más arriba, hacen referencia al factor denominado «hostilidad» evidenciaban una correlación alta y significativa estadísticamente con tácticas contextuales, tanto de agenda como de confianza. En segundo lugar, las tácticas sustantivas (de presión o de sugerencia) aparecían asociadas a situaciones caracterizadas por problemas más concretos, como rechazo a propuestas de acuerdo, falta de preparación para negociar, expresiones de expectativas poco realistas, etc.

Los resultados de una mediación pueden ser muy variados. Decíamos antes que los mencionados preferentemente se referían a la obtención de acuerdos plenos y satisfactorios. Pero obviamente existe todo un conjunto de resultados, encuadrables dentro de una categoría que

podemos denominar «mejora de las relaciones entre las partes», de gran importancia para el mismo éxito de la mediación e incluso para el mantenimiento en el tiempo de los acuerdos alcanzados. Ítems como los siguientes pertenecerían a este grupo:

«se mejoró la relación entre las partes»

«las partes aprendieron a comunicarse y a negociar»

«es poco probable que surjan nuevos problemas en el futuro»

Cuando se ponen en relación los resultados obtenidos y las tácticas usadas, se constata de modo claro que los resultados referidos a los acuerdos globales aparecen asociados a dos tipos de tácticas; por una parte, a las tácticas sustantivas, bien de presión bien de salvar la imagen; por otra parte, a las tácticas contextuales de agenda. Sin embargo, los resultados que suponen una mejora de las relaciones son propiciados y aparecen ligados a tácticas contextuales de confianza.

Veamos las conclusiones más relevantes obtenidas.

Hemos visto que los mediadores seleccionaron como focos de conflictividad más frecuentes problemas que caracterizan un clima de negociación marcado por la hostilidad. Así ha sido señalado en múltiples ocasiones en la literatura sobre mediación (Carnevale y Peggnetter, 1985; Hiltrop, 1989; Kressel y Pruitt, 1989, etc).

El problema siguiente es, sencillamente, cómo abordarlos. Hemos señalado que existen «normas generales de comportamiento» de los mediadores; normas vinculadas a objetivos presentes, prácticamente, en todas las mediaciones. Su utilidad parece clara al margen de las circunstancias específicas.

Sin embargo, en nuestro estudio hemos podido comprobar que ciertas tácticas empleadas en situaciones determinadas no se consideraban adecuadas cuando variaba la fuente del conflicto. La elección, pues, de tácticas parece contingente a las características de la situación que provoca el conflicto o dificulta el acuerdo.

Pero los datos permiten avanzar algo más. La intervención contingente no debe entenderse como globalmente referida a «bloques tácticos», dado que una táctica concreta perteneciente a una categoría más general puede ser eficaz y otra táctica de la misma categoría resulta ineficaz para abordar el mismo problema. Es decir, probablemente sea necesario distinguir dentro de cada grupo de tácticas los diversos matices de cada una de ellas, su idoneidad y su eficacia en función del problema planteado. Por ello, quizás fuera conveniente distinguir entre estrategias y tácticas.

Pongamos un caso especialmente claro. Cuando el conflicto se presenta como «problemas internos entre las partes», categoría que agrupa un conjunto de expresiones concretas con cierta relación entre sí, debería utilizarse tácticas sustantivas de presión. Pero al analizar las correlaciones entre tácticas y fuentes de conflicto se comprobó que ciertas tácticas sustantivas de presión correlacionan positivamente con aspectos problemáticos incluidos en dicho factor (Por ejemplo, «una o ambas partes no estaban preparadas para negociar», o «una o ambas partes carecían de experiencia o destrezas»), mientras que otras intervenciones de presión se asociaron negativamente con los mismos problemas. Por tanto, no todas las tácticas de presión son homólogas e intercambiables.

Algo similar ocurría respecto a los «resultados generales». Por ejemplo, «alcanzar un acuerdo definitivo que las partes probablemente cumplirán» se asocia positivamente a ciertas tácticas de presión («comunicar que una nueva situación de impasse no sería buena») y negativamente a otras («presionar a los negociadores para el acuerdo»).

Estamos, pues, defendiendo la distinción entre «estrategias contingentes» -es decir, modos globales de afrontamiento de situaciones caracterizadas por rasgos diferenciales- y «tácticas contingentes», esto es, acciones conductuales específicas ligadas a problemas concretos. La planificación de intervención contingente recorre, pues, dos etapas, tiene dos niveles, uno estratégico y otro táctico.

## Referencias

- Acland, A.F. (1993). *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona. Paidós.
- Bercovitch, J. (1991). International Mediation and Dispute Settlement: Evaluating the Conditions for Successful Mediation. *Negotiation Journal*, 7, 17-30.
- Bercovitch, J. (1992). Mediator and Mediation Strategies in International Relations. *Negotiation Journal*, 8, 99-112.
- Bernal, T. (1995). La Mediación como alternativa extrajudicial. En *Mediación: Una alternativa extrajudicial*. Colegio Oficial de Psicólogos. Madrid.
- Bernal, T. (1998). *La Mediación. Una solución a los conflictos de ruptura de pareja*. Madrid. Colex.
- Camevale, P.J. (1986). Strategic Choice in Mediation. *Negotiation Journal*, 2, 41-56.
- Camevale, P.J. (1986). Mediating Disputes and Decision in Organizations. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 251-269.
- Camevale, P.J. y Henry, R. (1989). Determinants of mediator behavior: A Test of the Strategic Choice Model. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 481-498.
- Camevale, P.J., y Pegnetter R. (1985). The Selection of Mediation Tactics in Public Sector Disputes: A Contingency Analysis. *Journal of Social Issues*, 41, 65-81.
- Camevale, P.J. y Pruitt, D.G. (1992). Negotiation and Mediation. *Annual Review Psychology*, 43, 531-582.
- Camevale, P.J. y otros (1996). La conducta y la efectividad del mediador en la mediación comunitaria. En K.G. Duffy, y otros, *La Mediación y sus contextos de aplicación*. Barcelona. Paidós.
- Carpenter, S.L. (1982). Managing environmental disputes. *Peace and Change*, 8, 105-116.
- Fernández-Ríos, M. y Rico, R. (1996). Formación de Mediadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 2-3, 221-230.
- Folberg, J. y Taylor, A. (1992). *Mediación*. México. Limusa.
- Honoroff, B., Matz, D. y O'Connor, D. (1990). Putting Mediation Skills to the Test. *Negotiation Journal*, 6, 37-46.
- Karim, A. y Pegnetter, R. (1983). Mediator strategies and qualities and mediation effectiveness. *Industrial Relations*, 22, 105-114.
- Kolb, D. (1989). Labor mediators, managers, and ombudsmen: Roles mediators play in different contexts. En K. Kressel, y D.G. Pruitt, (Eds.), *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention* (pp. 91-114). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kressel, K. (1972). *Labor Mediation: An Exploratory Survey*. Albany, NY: Assoc. Labor Mediation Agencies.
- Kressel, K. y Pruitt, D.G. (Eds.). (1985). The Mediation of Social Conflict. *A special Issue of the Journal of Social Issues*, 41, 179-198.
- Kressel, K. y Pruitt, D.G. (Eds.) (1989). *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Landsberger, H.A. (1960). The Behavior and Personality of the labor mediator. *Personnel Psychology*, 13, 329-347.
- Lim, R.G. y Camevale, P.J. (1990). Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 259-272.
- McGillis, D. (1981). Conflict Resolution Outside the Courts. En L. Bickman (Ed.), *Applied Social Psychology Annual*. Vol. 2. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Méndez, M.T. (1994). *La elección de estrategias y tácticas en la mediación de conflictos sociales*. Oviedo. Tesis Doctoral.
- Méndez, M. y Serrano, G. (1995). Análisis experimental de estrategias de mediación. V *Congreso Nacional de Psicología Social*. Salamanca.
- Moore, C. W. (1986). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pruitt, D.G. (1981). *Negotiation Behavior*. Orlando, Fla.: Academic Press.
- Pruitt, D.G. (1990). The Psychology of Mediation: The Role of Third Parties in Interpersonal Conflict. III *Congreso Nacional de Psicología Social. Libro de Documentos Varios*, pp. 1-22.
- Pruitt, D.G. y Camevale, P.J. (1993). *Negotiation in Social Conflicts*. Open University Press. Buckingham
- Pruitt, D.G. y Kressel, K. (1989). Introduction: An Overview of Mediation Research. En K. Kressel y D.G. Pruitt, (Eds.), *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention* (pp. 1-8). San Francisco: Jossey-Bass,
- Rodríguez-Piñero, M., Del Rey, S. y Munduate, L. (1993). The Intervention of Third Parties in the Solution of Labour Conflicts. *European Work and Organizational Psychologist*, 3, (4), 271-283.
- Rubin, J.Z. (Ed.) (1981). *Dynamics of Third Party Intervention: Kissinger in the Middle East*. New York: Praeger.
- Serrano, G. y Rodríguez, D. (1993). *Negociación en las Organizaciones*. Madrid. Eudema.
- Serrano, G. (1996). ¿Qué dice la investigación científica sobre mediación?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12, 2-3, 127-147.
- Serrano, G. y Méndez, M. (1997). The Contingent Use of Tactics in Mediations. 10<sup>th</sup> *Annual Conference of the International Association for Conflict Management*. Bonn, Germany.
- Susskind, L. y Madigan, D. (1984). New Approaches to Resolving Disputes in the Public Sector. *The Justice System Journal*, 9, (2), 179-203.
- Touval, S. y Zartman, I. W. (1989). Mediation in International Conflicts. En K. Kressel y D.G. Pruitt, (Eds.), *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention* (pp. 115-137). San Francisco: Jossey-Bass.
- Touzard, H. (1981). *La Mediación y la solución de los conflictos*. Barcelona. Herder.
- Wall, J. A. Jr. y Rude, D. E. (1991). The Judge as mediator. *Journal of Applied Psychology*, 76, 54-59.
- Welton, G. L. y Pruitt, D.G. (1987). The Mediation Process: The Effects of Mediator Bias and Disputant Power. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 13, 123-133.
- Zartman, I. W. y Berman, M. R. (1982). *The Practical Negotiator*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- Zubek, J.M., Pruitt, D.G., Peirce, R.S., McGillicuddy, N.B. y Syna, H. (1992). Disputant and Mediator Behaviors Affecting Short-Term Success in Mediation. *Journal of Conflict Resolution*, 36, 546-572.