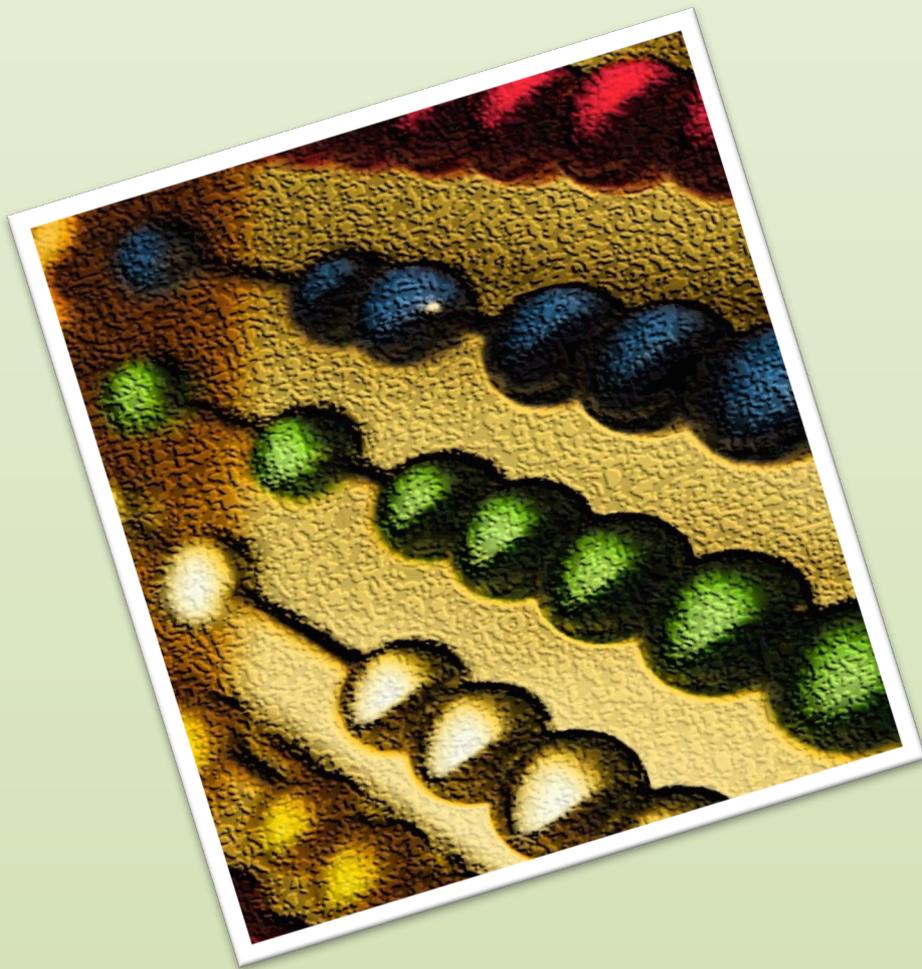


MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO MERCANTIL

AMPARO QUINTANA GARCÍA

(MEDIADORA – ABOGADA)



ÁMBITO MERCANTIL

- Derecho privado.
- Normas jurídicas relativas a los empresarios.
- Actos que surgen en el ejercicio de su actividad económica.



Entre empresarios

Con sus clientes

- Otros actos que legalmente se consideran mercantiles.

copyright Amparo Quintana García

COMISIÓN EUROPEA

- “La mediación tiene un valor propio **como método de resolución de litigios al que los ciudadanos y empresas debieran poder acceder fácilmente** y merece promoverse independientemente de su efecto de descarga de la presión sobre el sistema judicial. La Comisión no considera la mediación como una alternativa a los procesos judiciales, sino como uno de los diversos métodos de resolución de litigios disponibles en una sociedad moderna...”

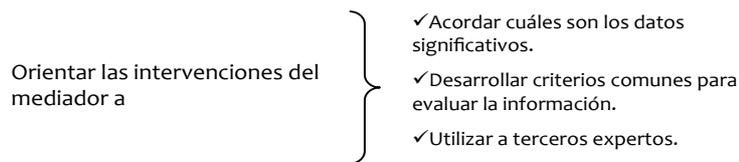
DIRECTIVA de 21 de mayo de 2008 (517CE), del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre ciertos aspectos de la mediación civil y mercantil.

copyright Amparo Quintana García

CONFLICTOS DE INFORMACIÓN

➤ Causas:

- » Falta de información.
- » Información falsa o errónea.
- » Distintas interpretaciones de la información.

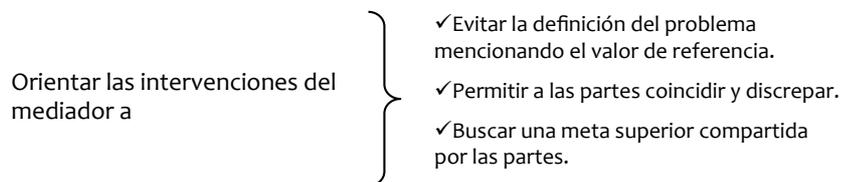


copyright Amparo Quintana García

CONFLICTOS DE VALORES

➤ Causas:

- ♦ Diferentes criterios de evaluación de las ideas o del comportamiento.
- ♦ Metas intrínsecamente excluyentes.
- ♦ Diferentes modos de vida, ideología, religión, etc.



copyright Amparo Quintana García

CONFLICTOS DE RELACIÓN

➤ Causas:

- ♦ Intensidad de las emociones.
- ♦ Percepciones erróneas o estereotipos.
- ♦ Comportamiento y percepción selectivos.

Orientar las intervenciones del mediador a

- ✓ Controlar la expresión de las emociones (malos tonos).
- ✓ Legitimar los sentimientos y canalizarlos.
- ✓ Aclarar percepciones y promover lo positivo.
- ✓ Bloquear el comportamiento repetitivo de carácter negativo.
- ✓ Alentar actitudes positivas.

copyright Amparo Quintana García

CONFLICTOS ESTRUCTURALES

➤ Causas:

- ♦ Desigualdad del control, la propiedad o la distribución de recursos.
- ♦ Factores geográfico, físicos o ambientales.
- ♦ Restricciones de tiempo.

Orientar las intervenciones del mediador a

- ✓ Modificar roles.
- ✓ Establecer un proceso equitativo.
- ✓ Cambiar regateo por intereses.
- ✓ Modificar los estilos (menos coerción y más persuasión).
- ✓ Modificar relaciones físico-ambientales.
- ✓ Variar restricciones de tiempo.

copyright Amparo Quintana García

SITUACIÓN EN ESPAÑA

- Mayor auge del arbitraje.
- Cámaras de Comercio como sociedades de mediación. Acuerdos con CGPJ.
- Intrajudicial: experiencia en Bilbao (julio 2011).
- Mediación en las organizaciones.

copyright Amparo Quintana García

“MEDARB”

- Años 70's del siglo XX.
- En primer lugar las partes someten su disputa a un proceso de mediación ante un mediador mutuamente convenido. Si alguna cuestión queda sin resolver, se pasa a al arbitraje para dirimir definitivamente los asuntos controvertidos pendientes.
- Posibilidades: mediador y árbitro misma persona o personas distintas.
- El laudo suele incluir tanto los asuntos negociados en mediación como los resueltos por arbitraje.
- Variantes: ARB+MED Y MEDCON

copyright Amparo Quintana García

VENTAJAS SOBRE EL ARBITRAJE

- La mediación es más económica, flexible y rápida.
- En materia societaria: laudos no ejecutables por cláusulas arbitrales defectuosas o no inscritas en el Registro Mercantil.
- En materia de consumo, no todos los comerciantes están adscritos al sistema arbitral.

copyright Amparo Quintana García

PARTICULARIDADES DEL ÁMBITO MERCANTIL

- Privacidad de las operaciones empresariales.
- Soluciones ágiles y no demoradas.
- Buen nombre / buena prensa.

Confidencialidad

copyright Amparo Quintana García

DE LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA A LA NEGOCIACIÓN INTEGRADORA

La negociación distributiva es aquella en la que las partes defienden lo que quieren (posiciones), sin entrar a valorar otros elementos. Es lo más parecido al regateo y será siempre más favorable a quien tenga más poder dentro de la negociación.

Sin embargo, la negociación integradora se asienta en la cooperación y tiene siempre en cuenta los intereses de las partes (por qué quieren lo que quieren). Esto conlleva ganancia mutua y no solo para la parte más “avispada”. Para ello, la confianza es básica, como en el conocido dilema del prisionero:

La policía arresta a dos sospechosos. No hay pruebas suficientes para condenarlos y, tras haberlos separado, los visita a cada uno y les ofrece el mismo trato. Si uno confiesa y su cómplice no, el cómplice será condenado a la pena total, diez años, y el primero será liberado. Si uno calla y el cómplice confiesa, el primero recibirá esa pena y será el cómplice quien salga libre. Si ambos confiesan, ambos serán condenados a seis años. Si ambos lo niegan, todo lo que podrán hacer será encerrarlos durante seis meses por un cargo menor.

	B confiesa	B lo niega
A confiesa	Ambos son condenados a 6 años.	A sale libre y B es condenado a 10 años.
A lo niega	Al es condenado a 10 años y B sales libre.	Ambos son condenados a 6 meses.

Vamos a suponer que ambos prisioneros son completamente **egoístas** y su única meta es reducir su propia estancia en la cárcel. Como prisioneros tienen dos opciones: cooperar con su cómplice y permanecer callado, o traicionar a su cómplice y confesar. El resultado de cada **elección** depende de la elección del cómplice. Por desgracia, uno no conoce qué ha elegido hacer el otro. Incluso si pudiesen hablar entre sí, no podrían estar seguros de confiar mutuamente.

Si uno espera que el cómplice escoja cooperar con él y permanecer en silencio, la opción óptima para el primero sería confesar, lo que significaría que sería liberado inmediatamente, mientras el cómplice tendrá que cumplir una condena de 10 años. Si espera que su cómplice decida confesar, la mejor opción es confesar también, ya que al menos no recibirá la condena completa de 10 años, y sólo tendrá que esperar 6, al igual que el cómplice. Y, sin embargo, si ambos decidiesen cooperar y permanecer en silencio, ambos serían liberados en sólo 6 meses.

Confesar es una estrategia dominante para ambos jugadores. Sea cual sea la elección del otro jugador, pueden reducir siempre su sentencia confesando. Por desgracia para los prisioneros, esto conduce a un resultado regular, en el que ambos confiesan y ambos reciben largas condenas. Aquí se encuentra el punto clave del dilema. El resultado de las interacciones individuales produce un resultado que no es óptimo, pues existe una situación tal, que la utilidad de uno de los prisioneros podría mejorar (incluso la de ambos), sin que esto implique un empeoramiento para el resto.

Si se razona desde la perspectiva del interés óptimo de los dos, el resultado correcto sería que ambos cooperasen, ya que esto reduciría el tiempo total de condena del grupo a un total de un año. Cualquier otra decisión sería peor para ambos si se consideran conjuntamente. A pesar de ello, si siguen sus propios intereses egoístas, cada uno de los dos prisioneros recibirá una sentencia dura.

La única solución lógica es decir la verdad. Y además será la que dará el máximo beneficio común.

Desde la Harvard Law School se establecen cuatro puntos clave para promover la cooperación:

- 1) No ser envidioso.
- 2) No ser el primero en desertar.
- 3) Reciprocidad tanto en la cooperación como en la deserción.
- 4) No ser el "listillo" y permitir cierto grado de perdón.

Asimismo, el método de negociación colaborativo se basa en lo siguiente¹:

- A. Distinguir las personas del problema.
- B. Identificar los intereses.
- C. Establecer un diálogo para identificar las diferentes opciones del acuerdo.
- D. Utilizar criterios objetivos.
- E. Tener en cuenta las alternativas fuera de la negociación en curso

Estas bases desembocan en los 7 elementos de la negociación:

1. Intereses: Lo que mueve a las personas a pedir algo. Pueden ser necesidades básicas o no.
2. Opciones: Abanico de posibilidades entre las posturas divergentes de las partes y sobre las que podrían llegar a un acuerdo.
3. Legitimidad o criterios: El acuerdo se podrá alcanzar más fácilmente si se tienen en cuenta criterios objetivos y no la voluntad de las partes.

¹ Fisher (2004)

4. Comunicación eficiente entre las partes.
5. Relación: Habrá mejor resultado en la negociación, si las partes han mantenido o mejorado su capacidad para colaborar entre ellas. Y esto facilitará futuras negociaciones.
6. Compromiso: El acuerdo es el objetivo de la negociación. Debe ser realista, claro, verificable y tomará la forma que las partes deseen (verbal, escrito, escritura pública, etc.).
7. Alternativas: Elemento externo a la negociación, pero que ejerce un efecto directo en ella. MAAN o mejor alternativa al acuerdo negociado.

FASES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

PREPARACIÓN	INICIO Y PROGRAMACIÓN	NEGOCIACIÓN	CONCLUSIÓN DE ACUERDOS	MONITORIZACIÓN Y ACUERDOS
<p>Las partes acopian información respecto a sus necesidades y las del otro.</p> <p>Normalmente, el resultado de la negociación depende de esta fase preparatoria.</p>	<p>Se establecen las reglas de la negociación, se aclaran las cuestiones prácticas y se fija el objeto de la negociación.</p>	<p>Intereses.</p> <p>Opciones.</p> <p>Precio de abandono.</p> <p>ZOPA: zona de posible acuerdo.</p>	<p>Formalización.</p>	<p>En los de tracto sucesivo: formas de supervisión del cumplimiento y cláusulas de revisión.</p>

LAS VENTAJAS DE LA MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO MERCANTIL

Las ventajas que ofrece la mediación varían generalmente en función de las necesidades e intereses de las partes. Como beneficios más comunes pueden citarse:

- Las partes se comprometen a negociar y a alcanzar su propio acuerdo.
- El mediador observa la disputa de forma objetiva, ayudando a crear y evaluar opciones distintas a las consideradas por las partes con anterioridad.
- Como la mediación puede programarse en la fase inicial del conflicto, el acuerdo puede alcanzarse mucho más rápido que en un litigio judicial y que en un arbitraje
- Las partes se ahorran dinero, al reducirse los costes legales y administrativos.
- La probabilidad de que las partes mantengan sus relaciones aumenta considerablemente, al no existir vencedores y vencidos.
- En el acuerdo final se incluyen las soluciones creativas, así como la satisfacción de determinadas necesidades y expectativas de las partes.

Andrew Floyer Acland ² destaca las siguientes ventajas de la mediación mercantil:

Flexible. La mediación, según dicho autor, admite diversos grados de formalidad en función de la situación de las partes implicadas: formal, por ejemplo, para resolver una disputa entre dos hombres de negocios, o una compleja disputa sobre construcción; menos formal, como un método para discutir problemas conflictivos dentro de una organización; o incluso informal,

² Director de seminarios de la IDR Ltd. (primera compañía británica que hizo mediaciones comerciales y una de las más acreditadas en el sector)

como un medio cotidiano de afrontar los problemas de la gente.

Voluntaria. Las partes de una disputa entran en el proceso de mediación por propia decisión, determinan qué información revelan u ocultan, deciden si llegan a un acuerdo o no, y pueden retirarse en cualquier momento. Es decir, nadie tiene que aceptar una solución impuesta, y las partes son libres de no llegar a un acuerdo si creen que existe otra alternativa mejor.

Rápida. La mediación es un proceso mucho más rápido que un litigio judicial, pues el conflicto puede llegar a resolverse en cuestión de días y, en algunos casos, incluso de horas. Puede comenzar en cualquier momento, cuando los participantes acepten la mediación, y fijarse un calendario de sesiones a conveniencia de las partes.

Produce acuerdos creativos. Es absolutamente cierto, como expresa el autor, que mientras un tribunal decide quién gana y quién pierde, o un árbitro impone un acuerdo, la mediación cambia las reglas del juego. El mediador trabaja con las partes para generar todas las soluciones posibles, buscando arreglos creativos no sólo para solucionar el problema planteado, sino para que se mejoren las relaciones entre ellas.

Utiliza un lenguaje sencillo. No menos cierto que el mediador emplea un lenguaje simple que la gente puede entender y que les permite comunicarse. Una de las circunstancias que favorecen la mediación es precisamente cuando se debaten cuestiones técnicas muy complejas. Dejar momentáneamente de lado los papeles y pedir a las partes que explican lo que realmente desean favorece en muchas ocasiones el acuerdo, como en mi propia experiencia he tenido la oportunidad de comprobar.

Permite encontrar soluciones de “sentido común”. La mediación no se limita a los precedentes legales, lo cual no quiere decir que no se tengan en cuenta. Permite que las partes ajusten sus distintas percepciones y sus reclamaciones de modo que resulten más realistas. En definitiva, la mediación trata de

encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes, evitando en todo caso que exista un perdedor.

Asimismo, como en cualquier otro proceso, se puede abusar del proceso de mediación. No obstante, podemos señalar algunos mecanismos de garantía:

- Los participantes mantienen el control de sus propios intereses y tienen libertad de retirarse sin conceder nada ni acordar nada y sin menoscabar las alternativas con las que cuentan (proceso judicial o arbitraje).
- Los participantes pueden asesorarse legalmente antes de la mediación y durante el proceso. Es fundamental que los participantes en la mediación lleguen preparados y con autoridad suficiente para concertar un acuerdo inmediato.
- El mediador es libre de retirarse del proceso si, por ejemplo, advierte que una de las partes no está actuando de buena fe.

LA MEDIACIÓN EN LOS CONFLICTOS EMPRESARIALES Y EN LAS RELACIONES COMERCIALES

A partir de los años setenta, las empresas americanas comenzaron a utilizar técnicas para resolver sus problemas comerciales extrajudicialmente. La “Alternative Dispute Resolution”, o ADR, se convierte en el término utilizado por los directores de empresa y sus consejeros para describir cualquier tipo de solución extrajudicial de conflictos.

Un número considerable de empresarios, no solo en Estados Unidos sino también en Europa, empiezan a reconocer que, en muchos casos, las nuevas alternativas de resolución de conflictos producen mejores resultados que el

pleito, y además suponen un recorte considerable de gastos. A diferencia de los jueces, que están constreñidos a enjuiciar exclusivamente los puntos que someten las partes a su consideración, y que, en muchas ocasiones, carecen de la experiencia técnica necesaria para comprender la complejidad de algunas controversias, los mediadores, expertos imparciales, no están constreñidos por esas limitaciones.

Ante el aumento de los litigios comerciales, consecuencia de reclamaciones de diversa índole – daños causados por defectos en la fabricación de productos fabricados, defectos de construcción, daños medioambientales, etc. -, muchas compañías norteamericanas deciden crear el Programa Legal para Reducir los Gastos de los Conflictos Empresariales, bajo los auspicios del “Center for Public Resources”, CPR, de Nueva York.

El CPR Institute for Dispute Resolution, una alianza sin ánimo de lucro integrada por 500 grandes corporaciones norteamericanas y prestigiosas firmas de abogados, para la práctica y desarrollo de nuevas alternativas de resolución de conflictos empresariales, ha diseñado procedimientos y reglas específicas de ADR destinados a empresas e industrias pertenecientes a sectores tan diversos como la construcción, banca, seguros, alimentación, franquicias, etc. El CPR ha creado también un “Mediation Center for Business Disputes” en colaboración con la National Association of Manufacturers (NAM) integrada por 14.000 compañías, cuyo objetivo es ayudar a las empresas manufactureras a resolver disputas de negocio y de empleo, por medio de la mediación de un tercero neutral.

En EE.UU, el aumento espectacular de las técnicas innovadoras de resolución de conflictos se ha producido en alternativas como procesos simplificados, los juicios expeditivos con jurado, y los expertos imparciales, que intentan pronosticar a las partes lo que determinaría en cada caso concreto un tercero neutral, conservando siempre las partes su derecho a adoptar la decisión final. No vamos hablar aquí de esos procesos específicos de la justicia alternativa

norteamericana, únicamente destacar el interés que han suscitado en el mundo anglosajón la introducción de nuevas técnicas alternativas a la justicia tradicional.

Una guía para directivos de empresa³ denominó a la mediación como el “gigante dormido”. Desde entonces, según Singer, la utilización de la mediación en la resolución de litigios se ha incrementado substancialmente. Entre las características de la mediación comercial destaca su flexibilidad, al adaptarse a todo tipo de divergencias empresariales, sea cual sea su complejidad; y menciona también otras características que resumimos seguidamente:

- La mediación posibilita que los directores de empresa controlen la resolución de los problemas.
- El proceso persigue la resolución del conflicto, dejando de lado las cuestiones personales que enfrentaron a las partes en el pasado.
- Con la ayuda de un mediador hábil, las empresas pueden centrarse en sus relaciones futuras; ello puede resultar trascendental, por ejemplo, cuando una de las partes en conflicto es suministrador de materiales esenciales para la fabricación del producto.
- Los mediadores pueden ayudar a las partes a determinar por adelantado cómo resolverán sus conflictos futuros, a fin de evitar que se llegue a un punto muerto en las relaciones.

La mediación en el ámbito empresarial puede involucrar sólo a los directores de empresa, que se reúnen conjuntamente y por separado con el mediador; sólo a sus abogados; o bien a ambos. Singer opina (1996), como otros mediadores, que la presencia de los representantes de las empresas en la mediación es muy importante, no solo porque las partes pueden idear soluciones creativas no previstas por los abogados, sino también porque

³ “The Manager’s Guide to Resolving Legal Disputes” (1985), de James F. Henry y Jethro K. Lieberman,

pueden expresar cuáles son sus prioridades comerciales.

Los mediadores de conflictos empresariales actúan de diversas formas: algunos prefieren centrarse en la resolución de los problemas comerciales y destacar el papel de las partes en la solución del conflicto, sin presionarlas a alcanzar un acuerdo pronosticando lo que un juez sentenciaría; otros mediadores, por el contrario, más familiarizados con la esencia del conflicto que con las técnicas de mediación, se preocupan más por lograr un acuerdo rápido que por favorecer las relaciones de las partes de cara al futuro.

Generalmente, un conflicto empresarial resulta apropiado para la mediación cuando las partes mismas desean un resultado o compromiso negociado. Existen varias circunstancias que favorecen la mediación:

- a. La voluntad de las partes de continuar su relación (por ejemplo, entre los socios de una empresa familiar).
- b. Las dos partes quieren conservar el control sobre el resultado.
- c. Las dos partes tienen buenos argumentos.
- d. No existe una gran disparidad de poder.
- e. Se debaten cuestiones técnicas muy complejas.
- f. Es importante mantener la confidencialidad.
- g. La causa del conflicto es una mala comunicación.
- h. Las partes prefieren una solución rápida y ahorrar costes.
- i. Ninguna de las partes desea entablar un juicio.

Para saber en qué casos tiene sentido acudir a la resolución extrajudicial de conflictos empresariales, Singer señala diversas consideraciones que sirven de ayuda para adoptar una decisión, que complementan las circunstancias que acabo de señalar:

- ✓ ¿Cuál es la relación de las empresas en conflicto o de sus directivos?. Cuando mayor sea el potencial de continuidad de las relaciones comerciales, más importante será encontrar una opción de acuerdo que

las preserve. La mediación en este caso es muy aconsejable.

- ✓ ¿Qué tipo de resultados se desea?. Si lo que las partes necesitan es sentar precedentes para casos futuros, o emplear tácticas conminatorias para atenuar al contrario, la posibilidad de un acuerdo es difícil; por el contrario, en la mediación no se sientan precedentes.
- ✓ ¿Hasta que punto resulta útil que los directivos de la empresa elaboren personalmente los resultados?
- ✓ ¿Hasta qué punto se han alterado los ánimos?. La mediación, al ofrecer a las partes la oportunidad de desahogarse, permite que se centren en los resultados futuros.
- ✓ ¿Qué tipo de información necesitan las partes antes de centrarse en la búsqueda del acuerdo?. Si las partes están ya involucradas en el proceso de mediación, pueden acordar qué información es la que necesitan y cómo localizarla. Si la información es de carácter técnico se puede recurrir al dictamen de uno o más expertos. Por último, si se involucra directamente a los litigantes en la negociación se tendrá una información más completa de sus intereses y prioridades.
- ✓ ¿Es importante mantener la confidencialidad de ciertos detalles del conflicto, como por ejemplo secretos comerciales?. La máxima privacidad la ofrece sin duda la mediación, que permite discusiones confidenciales entre las partes y el mediador.

Evidentemente, existen casos en que no debe recurrirse a la mediación. Se trata de situaciones en que la jurisdicción de un tribunal es esencial y predominante, cuando una de las partes desea una decisión judicial para sentar un precedente, o cuando ninguna de las partes está dispuesta a

considerar un arreglo o no está suficientemente motivada para ello.

Conforme más experiencia van adquiriendo las empresas en la resolución alternativa de conflictos, más planifican sus litigios empresariales, introduciendo cláusulas en sus contratos comerciales que prevean recurrir a la negociación, luego a la mediación y más tarde a un arbitraje o a un peritaje, en caso de que surgiese cualquier desavenencia o desacuerdo. De ahí la importancia de recoger en los contratos tales métodos de negociación y mediación, además de las tradicionales cláusulas del arbitraje.

Los directivos de empresa y los abogados deberían pues tomar en consideración y preocuparse de la inclusión en los contratos – tipo, de términos o cláusulas que prevean la utilización de los referidos procedimientos extrajudiciales.

MEDIACIÓN EMPRESARIAL: ANÁLISIS DEL CONFLICTO EMPRESARIAL

La globalización, la incorporación de la mujer al trabajo, el aumento de la población en las ciudades frente a la desertización de las zonas rurales, el conocimiento de las nuevas tecnologías, las altas tasas de desempleo y de trabajos temporales, el aumento de la población inmigrante, son cambios que llevan a nuestra sociedad al progreso, pero a la vez son fuente de **conflictos**.

El mundo empresarial no está exento de **conflictos**, un proceso de cambio en las organizaciones tiene gran importancia. Estos aspectos suponen un coste elevado para las empresas, organismos en general, trabajadores. Coste que no

es sólo económico, debido fundamentalmente al tiempo que se invierte en la **solución** del **conflicto**, sino también personal.

Las empresas están sometidas a distintas presiones internas y externas que desembocan en diversos cambios.

En general, las empresas españolas son empresas conservadoras, se enfrentan al futuro con miedo a la innovación y al cambio, pues “si todo ha funcionado bien hasta ahora por qué vamos a cambiar”.

Cambio equivale a crisis, cambio equivale a conflicto y la palabra conflicto siempre es entendida como algo negativo.

Los conflictos internos cuestan tiempo y dinero a las empresas, litigios, negociaciones sindicales, arbitrajes, resultando la mayoría de las veces los acuerdos insatisfactorios para las ambas partes.

Una insatisfacción laboral, un clima laboral negativo, generará disminución del rendimiento de los trabajadores, aumento del absentismo, de las bajas y de los accidentes laborales, descenso de la productividad de la empresa, produciendo un coste alto e innecesario en algunas empresas.

El empresario ha dejado de preocuparse únicamente por lo material, por la productividad y ha dado paso a un trato más humano, valorando los recursos humanos con los que cuenta.

El empresario de hoy a puesta por la persona, entiende que si la persona está satisfecha, rendirá más y mejor, mejorando la facturación de la empresa. Si el trabajador está bien la empresa va bien.

Un ambiente de trabajo negativo, una mala organización, el exceso de tareas, la falta de medidas de seguridad, la no delimitación de competencias y funciones a desempeñar, la ausencia de un organigrama, la falta de objetivos,

la no promoción y rotación de los empleados, la falta de espacio, la fatiga física y psíquica, la competitividad, los problemas personales, pueden generar conflictos entre los trabajadores.

En muchas ocasiones es el director de Recursos Humanos, el jefe de personal o el director de comunicación, quien escucha activamente los problemas de sus empleados y sus quejas, perdiendo un tiempo precioso para realizar otro tipo de tareas, pues la mayoría de las veces se actúa como “terapeuta”, pero no se resuelve el conflicto interpersonal.

Como decía anteriormente, los conflictos internos cuestan dinero a las empresas, pero también los externos, problemas de impagos, competencias, publicidad negativa, entre otros.

Las empresas hacen frente a los conflictos mediante interminables pleitos y demandas, suponiendo grandes fortunas y pérdida de las relaciones comerciales e incluso el cierre de muchas de ellas.

La mediación empresarial dota a las empresas de los recursos necesarios para hacer frente a los nuevos conflictos, mediante una vía rápida, económica y pacífica, con acuerdos que benefician a ambas partes, preservando la confidencialidad y las relaciones comerciales.

La mediación devuelve a las empresas la cultura del perdón y genera una cultura de paz “hacia dentro” y “hacia fuera”. (Farré, 2005). En este sentido, debemos tener en cuenta diversas variables:

A) EL CONFLICTO EMPRESARIAL

Los conflictos en la empresa pueden derivar del exterior:

- Relación entre la empresa y los clientes
- Relación entre la empresa y los proveedores

- Relación con las empresas competidoras

Y también del exterior:

- Relación entre compañeros
- Relación con los superiores
- Relación con los subordinados
- Sindicatos

Un conflicto organizacional *es una situación que se desarrolla entre dos o más personas o grupos interdependientes en sus tareas, que produce emociones fuertes y conductas críticas que perturban el trabajo y la moral de la organización* (Femenia, 2001).

Los conflictos organizacionales deben entenderse desde la Teoría del Caos y de Sistemas, un sistema se ve influido por otro, produciendo una retroalimentación negativa en algunos casos, se generan más problemas destructivos, o positiva favoreciendo una adaptación al cambio.

El macrosistema entorno (sociedad, cultura, ambiente) influye positiva y negativamente en los subsistemas empresa y empresas de la competencia, que a su vez, influyen sobre los microsistemas intradepartamentales e interdeparmanentales, influyendo también, sobre microsistemas extragrupal, intragrupal, interpersonales, intrapersonales. Todos los sistemas se influyen unos con otros.

Desde el punto de vista sistémico, las organizaciones son grupos de **personas** (representando al mismo tiempo sus intereses individuales y colectivos), que acuerdan comportarse de un modo organizado por medio de **procesos** y estructuras relacionadas, para alcanzar un **propósito**.

Una organización necesita estos tres elementos funcionando coherentemente. Si vamos a identificar el conflicto dentro de una organización, los tres elementos son importantes. La estructura se forma de la inter-relación entre los elementos. Las relaciones estructurales crean tendencias para que ciertas conductas se instalen y validen y perpetúen, conformando la cultura organizacional.

Las personas componen la organización, a través de las relaciones interpersonales, que resultan en grupos o equipos de trabajo. Todos estos comparten al menos parcialmente, la misma visión de que es lo que se necesita de ellos y hacia adonde van como grupo productivo. El propósito o misión es lo que las une: la definición compartida de lo que ellos van a producir, realizar, u ofrecer en el mercado. Los procesos incluyen: la función permanente de un sistema, que incluye acciones reversibles que se suceden una a otra de momento a momento. Y la historia del sistema: los cambios que ocurrieron en el pasado y que son menos reversibles. Un sistema viviente revela la historia vivida a través de cómo la estructura esta conformada hoy.

Los conflictos laborales vienen determinados por el ritmo del cambio en los procedimientos a aplicar, que esta dictado por fuerzas externas a la organización, tales como los desarrollos tecnológicos.

Personas con diferentes estilos de comunicación, especialmente en grupos de trabajo integrados por personas de diferentes culturas. Se encuentran representados todos los estilos, desde la persona silenciosa que se calla y aguanta, hasta la que levanta la voz por cualquier motivo.

Prejuicios varios, aportados por la misma variedad de personas, que se criaron alentando una serie de prejuicios contra “los otros” (ya sean los negros, las mujeres, los viejos, los jóvenes, etc.) La misma proximidad generada por los grupos de trabajo hace que los prejuicios se enciendan.

Expectativas y valores relativos al trabajo en contradicción, algunas personas valoran su empleo, otras lo hacen sin motivación alguna para mejorar, y algunos otros simplemente tienen aprendidos hábitos de trabajo que les sirven mejor para sobrevivir en el roce diario.

La tensión no resuelta de situaciones laborales conflictivas se arrastra hacia los ámbitos personales, tales como el hogar y la familia. Hay episodios de violencia familiar desatados por estrés en el trabajo, así como hay situaciones de violencia en el trabajo complicadas por aislamiento, pérdidas o peleas en el hogar.

Las consecuencias del conflicto no resuelto conllevan el tiempo desperdiciado del gerente, decisiones de baja calidad, pérdida de buenos trabajadores, baja motivación laboral, sabotaje en tareas, equipos o reputación, mobbing.

Existen dos niveles de conflicto interno según el contexto:

- al mismo nivel: empleado contra empleado
- niveles cruzados: supervisor versus empleado, o gerente.

La **Mediación Empresarial** es un proceso de resolución de problemas que permite a las empresas resolver sus conflictos por vías no litigiosas, preservando la confidencialidad, las relaciones comerciales y la calidad de las relaciones laborales. La resolución de conflictos en este ámbito se aplicará también a instituciones u organizaciones. La mediación es un procedimiento en el cual un tercero neutral (mediador) sin capacidad decisoria, que ayuda a las partes a encontrar una solución a sus conflictos. A diferencia de lo que ocurre en el proceso judicial, en que las partes delegan en un tercero la solución de su disputa, son los propios interesados los que tienen el control sobre la solución final ya que ningún acuerdo puede ser impuesto.

B) EL COSTE EMPRESARIAL

Las empresas privadas y públicas gastan millones de euros al año en litigios.

Los conflictos tratados en los tribunales son sólo una pequeña parte de los conflictos organizacionales, por tanto no son representativos de disminuir el coste empresarial.

El conflicto no es el problema es su no resolución.

Por ejemplo: el departamento de marketing ha diseñado una campaña publicitaria para un nuevo producto, el departamento de producción no dispondrá del producto en las fechas que se requieren y esto supondrá, pérdida de clientes, pérdida de tiempo invertido y dinero, pérdida de futuros negocios, demandas por incumplimiento contractual.

El **coste del tiempo** que las personas implicadas en el conflicto deben necesitar para resolverlo es bastante significativo.

Si en lugar de defender cada uno los intereses hay un acercamiento de las partes, no hay incremento de costes ni problemas en la ejecución de los proyectos.

Pero no sólo se pierde tiempo, las decisiones que se toman en situaciones de conflicto son decisiones rápidas y de mala calidad, lo que perjudica el buen funcionamiento de la organización, provocando despidos innecesarios o insatisfacción laboral, baja productividad.

Los problemas de la organización se convierten en problemas de comunicación y aislamiento, que podemos observar, por ejemplo, en algunos Ayuntamientos dónde cada Concejalía funciona de manera aislada al no tener ningún contacto con el resto de las áreas.

Los conflictos “ignorados” pueden acabar desencadenando situaciones de

acoso moral entre compañeros, o superior y subordinado, provocando situaciones de baja autoestima, ansiedad, depresión y suicidio, en las personas a las que va dirigido el acoso.

Los cambios influyen en la cultura organizacional.

Se entiende por cultura, el conjunto de valores, creencias, opiniones, que se transmiten de generación en generación, de acuerdo a un conjunto de símbolos que comparten.

La cultura organizacional es lo que identifica la forma de ser de una empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Por ejemplo, la hora del almuerzo forma parte de la cultura empresarial, para algunas empresas será sagrado, todos dispondrán de media hora, para otras empresas, no se dispondrá de tiempo para el almuerzo.

La cultura organizacional proporciona sentido de identidad y pertenencia al grupo.

La no aceptación de la misma por parte de algún trabajador, generaría conflictos con sus superiores o con los compañeros.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en

una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo por proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

“La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos” (Davis, 1990).

Dentro de la organización pueden darse al mismo tiempo sub-culturas, aceptadas por miembros de un área, de un departamento, con sus propias creencias, valores, expectativas, que determinarán el sentimiento de pertenencia a un grupo, guiando el comportamiento de los integrantes del mismo. Las personas que pertenecen a las sub-culturas aceptan en primera instancia la cultura general de la empresa.

Cuando la cultura general organizacional no es aceptada Schein (1985) señala: "Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de sub-culturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y desintegración”.

C) NATURALEZA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992).

Las empresas y organizaciones se ven sorprendidas por cambios continuos, a ritmo vertiginoso. En ocasiones es necesario, el cambio de la cultura organizacional para la adaptación a los cambios y la supervivencia de la empresa.

El cambio va a suponer un proceso de aprendizaje, las empresas que sean capaces de aprender, de incorporar nuevas tecnologías, de innovar, de introducir nuevos estilos de liderazgo y gerencia, nuevas alternativas de solución de conflictos, serán las supervivientes.

El conflicto es positivo para una empresa e incluso necesario, para su aprendizaje, para observar cómo los miembros de la organización y sus líderes son capaces de una vez producido el desequilibrio en alguno de sus sistemas, proporcionar feedback y conseguir de nuevo la estabilidad empresarial

Darwin en su libro “El origen de las especies” explicaba que sólo las especies más fuertes sobreviven, las que son capaces de adaptarse al cambio.

Desde la Teoría del Caos, deberíamos observar cómo los cambios afectan a la cultura organizacional, entendiendo que unos sistemas afectan a los otros y estudiando el conflicto en su máxima extensión.

El mediador acompaña al cambio organizacional.

En las organizaciones, el cambio puede ser esencialmente de dos tipos:

el primero es el cambio adaptativo que permite a la organización conservar su equilibrio dinámico, adaptándose a las variaciones internas y a las que aporta el medio ambiente. Este cambio comporta la modificación de las reglas, las representaciones y/o de las interacciones ligadas a un aspecto de la cultura de una organización. La modificación de normas y/o de procedimientos es un ejemplo de cambio adaptativo, pues las nuevas maneras de regular la acción colectiva permitirán reajustar la dinámica organizacional y conservar el

equilibrio necesario para la supervivencia y el desarrollo de la organización (Salamanca 2003).

El cambio también puede ser de tipo innovador, es decir, de tipo «meta» con respecto al cambio adaptativo, es decir, que se opera a un nivel superior y que implica un re-encuadre de contexto. Esta modificación puede implicar la variación total de la cultura organizacional e influir sobre su medio ambiente y supone la apropiación colectiva de nuevos códigos culturales organizacionales.

En este marco, y a través del ejercicio de su trabajo, el mediador estaría llamado a acompañar los dos tipos de cambio citados anteriormente, a través de la negociación y el seguimiento de la aplicación de sus recomendaciones.

La cultura del perdón ha desaparecido en nuestras empresas, como dice el profesor Javier Escrivá. Si un trabajador ha disminuido su rendimiento lo despedimos, si la relación con un cliente o proveedor se ha vuelto difícil rompemos la relación comercial, si las empresas asociadas no responden con respecto a nuestros objetivos, de nuevo rompemos lazos comerciales. Y no saber adaptarse al cambio, buscar opciones o soluciones conduce a las empresas a incrementar su coste empresarial y a seguir funcionando bajo los criterios de una cultura organizacional obsoleta.

La Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz, Resolución de la Asamblea General de Naciones Unidas, 53/243 de 1999, en su artículo 1 expone:

“La cultura de paz es un conjunto de valores, actitudes y comportamientos que reflejan el respeto a la vida, al ser humano y a su dignidad y que ponen en primer plano los derechos humanos, el rechazo a la violencia en todas sus formas y la adhesión a los principios de libertad, justicia, solidaridad y tolerancia, así como la comprensión entre los pueblos, los colectivos y las personas”.

La cultura de paz en la empresa se debe abordar desde dos versiones “hacia dentro” y “hacia fuera”.

Para examinar la cultura de paz empresarial en su proyección interior, resulta útil recurrir a un mapa conflictológico muy básico, basado en las tipologías homónimas del autor Johan Galtung¹ sobre la violencia: conflicto directo, estructural y cultural.

La distinción fundamental entre estos conceptos reside en *su exteriorización*: más visible en el conflicto directo y menos o nada visible en el estructural y el cultural,

En el caso del conflicto directo, éste se manifiesta por medio de conductas humanas, físicas o verbales, más o menos violentas, que, basadas en percepciones divergentes objetivas (por lo que respecta a un elemento externo en las partes en conflicto, como los diferentes criterios sobre el funcionamiento de un departamento o de una máquina, sobre una tercera persona o una idea, por ejemplo) o personal (afectando a unos o más elementos inherentes a la identidad personal de alguna o todas las partes en conflicto: “mi jefe me cae fatal porque es un tirano”, o “no soporto trabajar en equipo con mi compañero porque es un perezoso o porque huele mal, o porque es afeminado, o machista o de derechas”). Cuando estas percepciones divergentes se hacen incompatibles y no se pueden transformar de forma positiva mediante los canales relacionales habituales entre las partes (la conversación animada, la discusión e incluso la disputa), el conflicto se consolida en su vertiente negativa (manifestándose en incomunicación o comunicación física o verbalmente violenta entre las partes), y afecta, en última instancia, al clima laboral e incide de manera negativa en la productividad.

Por otro lado, el conflicto estructural es inherente a la arquitectura de la organización (sistema de producción, organigrama y jerarquía, condiciones ambientales de trabajo, compensación laboral, entre otros), que puede ejercer

violencia estructural sobre los empleados, por su carácter represivo, explotador o enajenante. A menudo, el conflicto estructural se manifiesta por la relación entre los trabajadores y los factores de producción (“¡odio este trabajo... todo el día delante del ordenador!”), así como por el contexto ambiental donde desarrollan su tarea (luz insuficiente, temperatura o material de trabajo inadecuados, por ejemplo).

Por su parte, el conflicto cultural constituye la expresión ideológica del conflicto estructural. La cultura interna de la organización o empresa está destinada a justificar y a preservar su estructura, por medio de la promoción tácita o explícita de códigos de comportamiento o de actitudes. El conflicto cultural tiene su origen en la incompatibilidad entre estos códigos y los intereses o bienestar de los empleados. Se puede manifestar, entre otros, por medio de la rigidez jerárquica, la relación competitiva entre los trabajadores, o las políticas represivas, paternalistas o pasivas ante el conflicto. Por otro lado, existe una fluidez interactiva causal entre los tres tipos de conflicto. A menudo, como sucede en cualquier otro contexto social, el conflicto directo es una expresión del conflicto estructural o cultural y, a su vez, el primero sirve para consolidar los segundos. Un círculo vicioso que sólo se puede transformar por medio de una transformación cultural y estructural de la organización en cuestión.

El conflicto que se ve es el conflicto directo y las empresas ponen medios para resolver los mismos, pero el conflicto estructural y el conflicto cultural no se ven.

El absentismo laboral es la manifestación de un conflicto cultural y estructural.

El conflicto estructural y el cultural tienen un efecto negativo en el clima laboral y en la productividad.

D) DISEÑO DE UN SISTEMA DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES

En la realización del diseño tendremos en cuenta tres fases:

➤ Primera fase **búsqueda de información:**

Realizaremos reuniones de diagnóstico necesarias para identificar normas institucionales, prácticas y ejercicios que promuevan conflicto y valoraremos las actitudes del personal hacia la organización.

➤ Segunda fase **elaboración de alternativas:**

Identificar las áreas a las que dirigirá el diseño, comprometer a todas las personas, implementar la capacidad de resolver conflictos y realizar un seguimiento de los mismos.

➤ Tercera fase **visión de futuro:**

Rediseñar la visión de la organización, realizar un trabajo grupal para valorar las quejas, realizar un trabajo grupal sobre lo ideal y analizar estrategias de cambio.

EL PAPEL DE LOS ABOGADOS EN LA MEDIACIÓN MERCANTIL

Los abogados pueden jugar un papel muy importante en la mediación con empresas. Cuando los abogados aconsejan a sus respectivos clientes que utilicen la mediación como alternativa a otros procedimientos, persiguen sin duda un objetivo común: que las partes alcancen un acuerdo. De este modo,

los adversarios legales se convierten en cooperadores con el único propósito de investigar cómo resolver el conflicto.

Si un abogado propone la intervención de un mediador en el asunto objeto de debate, debe preparar a su cliente para el papel que va a desempeñar, y explicarle el nuevo papel que él jugará como abogado. Su tarea en este caso podrá consistir, por ejemplo, en persuadir al cliente de que se centre en un tipo determinado de cuestiones, o que limite su declaración a un tema específico.

Los intereses profesionales, comerciales y personales del cliente deberán ser considerados y valorados a la hora de fijar un “valor realista ” al caso. Es esencial que los clientes estén al corriente de que la mediación es la única oportunidad para explicar sus reclamaciones con sus propias palabras. En consecuencia, durante el proceso de mediación, los abogados deben modificar sus técnicas y ser conscientes de que la mediación es ante todo cooperación, por lo que la presentación del caso deberá necesariamente reflejar el propósito de la mediación: garantizar la obtención de un resultado satisfactorio para todas las partes.

Generalmente, un conflicto comercial puede empezar a mediar cuando las partes disponen de información suficiente para evaluar responsabilidades y perjuicios económicos. Esto ocurre puede ocurrir antes de presentarse la demanda o en el transcurso del juicio.

Existen una serie de argumentos que ayudan al abogado para convencer a su cliente de que debe y/o puede intentarse la mediación, entre los que pueden destacarse los siguientes:

- No hay nada que perder: si las partes no alcanzan un acuerdo pueden continuar con el litigio. Ni los procesos judiciales ni los derechos de las partes se verán afectados por la mediación.
- El proceso es tan rápido como se quiera: el proceso puede terminarse en días

o semanas, en lugar de meses o años como ocurre con los juicios.

- Menos costoso: menor coste administrativo, legal, etc.
- Voluntario: las partes pueden abandonar el proceso en cualquier momento.
- Confidencial: los competidores no están presentes; no existe una publicidad adversa.
- No se sientan precedentes: al ser un proceso privado e individualizado, no se sientan precedentes por el arreglo acordado.
- Las partes eligen a la persona neutral que desean: pueden elegir a alguien a quien conocen y que tiene experiencia en el tema en conflicto.
- Mejoran las relaciones: las partes, al comprometerse a encontrar soluciones que satisfagan sus intereses mutuos, mejoran indudablemente sus relaciones, lo que no ocurre en los juicios.
- Más recursos: se dispone de más recursos que en los pleitos: renegociación del contrato; consideración de cuestiones y factores no legales (como mantener las relaciones comerciales, o impedimentos emocionales para adoptar una decisión). Los participantes pueden además adaptar el proceso a sus necesidades (tiempo, duración de las sesiones, informes).
- Retención de control: en muchos conflictos comerciales las partes no desean ceder el control a otros. · No se pierde el tiempo: la preparación para la mediación puede utilizarse para el juicio, si la mediación no consigue el acuerdo.
- Se reducen y clarifican las cuestiones: la mediación puede reducir las cuestiones a discutir en un juicio, caso de resolver parcialmente el conflicto.
- Se obtienen soluciones ganador/ganador: solución cooperativa. Generalmente el acuerdo se consigue mediante compromisos. Las partes se

sienten más satisfechas de alcanzar un resultado que beneficie a ambas y que tenga en cuenta sus necesidades.

- Se solventan cuestiones complejas: Se puede designar una persona imparcial y experta en la materia a discutir. El proceso puede adaptarse designando expertos mediadores en diferentes áreas.
- Finalidad: la resolución que las partes adoptan se ve reforzada con un contrato, firmado al final de las sesiones. Las partes están satisfechas del resultado conseguido con su propio trabajo.
- Elimina incertidumbres: evita el miedo a un resultado impredecible de un pleito.
- Se alcanzan soluciones comerciales: como consecuencia de las amplias cuestiones e intereses que son tratados, se alcanzan soluciones “comerciales”.
- La credibilidad de las partes no se ve alterada.

ELEMENTOS QUE COMPONEN EL PROCESO DE MEDIACIÓN MERCANTIL

El proceso de mediación en conflictos mercantiles contiene básicamente los siguientes elementos:

1. Propuesta de mediación. Cuando existe un conflicto comercial, cualquier parte puede proponer la utilización de la mediación a la otra parte o partes. Si las partes han firmado un cláusula contractual de mediar los conflictos entre ellos, o han suscrito cualquier otro compromiso de someterse a la resolución

alternativa de conflictos, pueden invocar dicho compromiso. Algunas veces, una organización neutral puede persuadir a una de las partes a comprometerse con la mediación.

2. Selección del mediador. Las partes pueden seleccionar el mediador, y mostrar sus preferencias hacia el candidato, en lo referente a estilo de negociación, experiencia técnica o legal, conocimiento de determinados lenguajes, etc.

Normalmente, las asociaciones profesionales de mediadores, o los institutos o centros de mediación, son los encargados de proporcionar a las partes una lista de mediadores. Antes de proponer un candidato, la asociación – o centro de mediación – solicita al mediador que revele cualquier circunstancia no conocida que puede causar alguna duda sobre su imparcialidad. Si se descubre cualquier tipo de conflicto, el candidato es sustituido por otro. De igual modo, cualquier parte puede rechazar al candidato propuesto, si conoce cualquier circunstancia que ofrezca alguna duda sobre su imparcialidad.

Los honorarios del mediador se determinan generalmente antes de su nombramiento. Esos honorarios, así como los demás gastos del proceso, se reparten por igual entre los participantes en la mediación. Entre los costes a compartir, no se incluyen los gastos en que ha incurrido cada parte para preparar el caso, atender las reuniones preparatorias, e instruir a sus representantes en la mediación.

3. Reglas esenciales del proceso. En todo proceso de mediación comercial, salvo que las partes y el mediador acuerden algún cambio, se aplican los principios de confidencialidad, voluntariedad y neutralidad. Asimismo, el mediador controla los aspectos de procedimiento de la mediación y, en este sentido,

- A. El mediador es libre de comunicarse por separado con cada parte.
- B. El mediador decide cuándo mantiene sesiones conjuntas con las partes

y cuándo por separado. El mediador fija el tiempo y lugar de cada sesión, así como el orden del día, de acuerdo con las partes. No se aplican los procedimientos de prueba formales.

C. Salvo acuerdo en contrario de las partes, el mediador decide, si fuera necesario, el lenguaje a utilizar y los documentos que deben ser traducidos.

Igualmente, lo normal es que cada parte esté representada en la sesión de mediación por un ejecutivo de la empresa autorizado para negociar una resolución del conflicto y para ejecutar el convenio alcanzado. Cada parte puede estar representada por más de una persona, por ejemplo, un ejecutivo y un abogado. El mediador puede, sin embargo, limitar el número de representantes.

El proceso se lleva a cabo de forma expedita. Cada representante debe esforzarse en estar disponible para las sesiones.

El mediador no desvelará la información confidencial recibida de una parte a las demás partes o a un tercero, salvo que reciba autorización, o le sea ordenado por un tribunal o jurisdicción competente. En este sentido, el mediador tampoco podrá actuar como experto, testigo o consultor en cualquier acción o procedimiento relativo al asunto objeto de mediación.

El mediador podrá solicitar la ayuda de un experto independiente, previo consentimiento y a expensas de las partes.

4. Intercambio de información. Cada parte debe aportar a la mediación los documentos relativos al asunto a debatir, así como presentar, de forma voluntaria y no obligatoria, otros documentos que le solicite el mediador o la otra parte. Todos los documentos e información proporcionada a una parte, en el curso de la mediación, deberán ser usados por esa parte exclusivamente para la mediación.

DIFERENCIAS ENTRE MEDIACIÓN GERENCIAL, MEDIACIÓN ORGANIZACIONAL Y MEDIACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

MEDIACIÓN GERENCIAL: El mediador no es un especialista en resolución de conflictos y pertenece a la empresa. Aunque posea habilidades mediadoras, su neutralidad e imparcialidad no son relevantes, pues al tratarse de un directivo de la empresa, su visión siempre le dirigirá hacia lo más favorable a la misma.

MEDIACIÓN ORGANIZACIONAL: Realizada por un especialista en mediación, externo a la empresa y al conflicto. Neutralidad e imparcialidad. Debe poseer conocimientos de Derecho Mercantil y Laboral.

MEDIACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES: Realizada por un especialista en mediación, externo a la empresa y al conflicto. Neutralidad e imparcialidad. Debe poseer también conocimientos de Derecho de Familia.

EXAMEN DEL CONFLICTO (GUIÓN PARA MEDIADORES)

1.- IDENTIFICACIÓN DE LOS PUNTOS CLAVE:

- Qué pasó entre las partes.
- Qué mercancía, propiedad o derecho se trae a mediación.
- Qué emociones y sentimientos tienen las partes sobre el pasado, el presente y el futuro de su relación.
- Qué personas o grupos deberían estar presentes en la mediación.

2.- EVALUACIÓN DE LAS CAUSAS DEL CONFLICTO:

- Intereses.
- Valores.
- Relación (cómo se comunican e interactúan las partes).
- Estructura (por qué patrones o pautas se rigen).
- Datos: información ofrecida, información necesaria.

3.- CENTRAR LAS POSICIONES DE LAS PARTES:

- Anotar las peticiones, propuestas, etc.
- Averiguar por qué se rechazan las ofertas de la otra parte.

4.- AVERIGUAR LOS INTERESES DE LAS PARTES:

- Reales: razones por las que las partes quieren lo que quieren.
- De procedimiento: cómo quieren las partes manejar la controversia y qué valor darán al resultado.
- Psicológicos: forma en que se sienten tratadas las partes.

5.- CLASIFICAR LOS INTERESES:

- Si hay alguno que compartan las partes.
- Cuáles pueden satisfacerse sin dañar a la otra parte.
- Cuáles son incompatibles.

Con este cuadro se puede analizar el valor real del MAAN

ALTERNATIVAS A UN ACUERDO NEGOCIADO EN LA MEDIACIÓN		
El peor resultado:	Resultado intermedio:	El mejor resultado:
Beneficios:	Beneficios:	Beneficios:
Total ganancia económica:	Total ganancia económica:	Total ganancia económica:
Gastos:	Gastos:	Gastos:
Total Gastos:	Total Gastos:	Total Gastos:
Valor del resultado (restar los gastos del total de beneficios económicos):	Valor del resultado (restar los gastos del total de beneficios económicos):	Valor del resultado (restar los gastos del total de beneficios económicos):
Probabilidad de que ocurra el peor resultado:	Probabilidad de que ocurra el resultado intermedio:	Probabilidad de que ocurra que mejor resultado:
Valor ajustado (multiplicar el porcentaje de probabilidad por el valor del resultado):	Valor ajustado (multiplicar el porcentaje de probabilidad por el valor del resultado):	Valor ajustado (multiplicar el porcentaje de probabilidad por el valor del resultado):

**PRINCIPIOS INSPIRADORES
DEL MÉTODO
COLABORATIVO:**

- Separar las personas del problema.
- Identificar los intereses.
- Establecer un diálogo para identificar las diferentes opciones del acuerdo.
- Utilizar criterios objetivos.
- Tener en cuenta las alternativas fuera de la negociación en curso .

copyright Amparo Quintana García

PRINCIPIOS BÁSICOS

- No ser envidioso.
- No ser el primero en desertar.
- Reciprocidad tanto en la cooperación como en la deserción.
- No ser el “listillo” y permitir cierto grado de perdón.

RECIPROCIDAD

copyright Amparo Quintana García

AMPARO QUINTANA GARCÍA
quintamparo@gmail.com

DETERMINAR

- Quiénes son las partes:
 - INCLUIR a cualquier persona, física o jurídica, interesada en el resultado.
- Cuáles son los asuntos.

copyright Amparo Quintana García

PUNTO DE PARTIDA

- Todas las partes tienen valores, sentimientos, emociones.
 - Todas las partes quieren quedar bien consigo mismos y con quienes representan.
 - Nadie es perfecto.
-
- ✓ Despersonalizar las quejas o comentarios.
 - ✓ Ayudar a las partes a que no saquen conclusiones sesgadas.
 - ✓ Evitar la culpa de...
 - ✓ Referirse al problema más que a la persona.

copyright Amparo Quintana García

CÓMO PODEMOS ACTUAR: ELEMENTOS ESENCIALES



copyright Amparo Quintana García

1.- IDENTIFICAR LOS INTERESES

- Intereses: Lo que mueve a las personas a pedir algo. Pueden ser necesidades básicas o no.

**VALORAR
LOS
RECURSOS
DE LAS
PARTES PARA
CONSEGUIRLO**



Qué quieren

Para qué lo
quieren



Por qué lo
quieren

copyright Amparo Quintana García

2.- ESTABLECER UN DIÁLOGO PARA IDENTIFICAR LAS DIFERENTES OPCIONES

- Opciones: Abanico de posibilidades entre las posturas divergentes de las partes y sobre las que podrían llegar a un acuerdo.
 - Lluvia de ideas.
 - Pregunta milagro.
 - Acciones que promuevan la alianza de las partes.

copyright Amparo Quintana García

3.- UTILIZAR CRITERIOS OBJETIVOS

- El acuerdo se podrá alcanzar más fácilmente si se tienen en cuenta criterios objetivos y no la voluntad de las partes.
 - Prueba de realidad.
 - Legitimación de las partes.

copyright Amparo Quintana García

4.- TENER EN CUENTA LAS ALTERNATIVAS FUERA DE LA NEGOCIACIÓN EN CURSO

- Alternativas: Elemento externo a la negociación, pero que ejerce un efecto directo en ella.

MAAN o mejor alternativa al acuerdo negociado.

copyright Amparo Quintana García

5.- COMUNICACIÓN

- Comunicación eficiente entre las partes.



copyright Amparo Quintana García

La principal herramienta con que cuenta el mediador es la ESCUCHA ACTIVA. Podríamos definirla como la capacidad de prestar atención a lo que nos dicen las partes, tratando de comprender lo que en verdad nos dicen y no lo que nos parece oír.

Pero existen conductas que dificultan la comunicación, algunas de las cuales podemos llevarlas a la práctica de manera inconsciente. Esto es así porque, al realizarlas, estamos tomando parte en el conflicto. Las doce más comunes son:

LAS DOCE	EXPLICACIÓN	EJEMPLOS
MANDAR, DIRIGIR	Decir al otro lo que debe hacer.	<i>"Tienes que..." "Debes..."</i>
AMENAZAR	Decir al otro lo que le puede pasar, si no hace lo que le decimos.	<i>"Como no hagas esto, entonces..."</i>
SERMONEAR	Aludir a una norma externa para decir lo que debe hacer el otro.	<i>"Los hombres no lloran" "Las madres están con su hijos"</i>
DAR LECCIONES	Aludir a la experiencia para decir lo que es bueno o malo para el otro.	<i>"Los conserjes de ahora tenéis privilegios. En mi época no pasaba"</i>
ACONSEJAR	Decir al otro que es lo mejor.	<i>"Cambia de casa" "Lo mejor que puedes hacer es ocultarlo"</i>
CONSOLAR, ANIMAR	Decir al otro que lo que le pasa es poco importante.	<i>"Ya se pasará" "No te preocupes"</i>
APROBAR	Dar la razón al otro.	<i>"Estoy de acuerdo contigo. Lo mejor es..."</i>
DESAPROBAR	Quitar la razón al otro.	<i>"Lo que estás diciendo es una tontería".</i>
INSULTAR	Despreciar al otro por lo que dice o hace.	<i>"Esto te pasa por egoísta".</i>
INTERPRETAR	Decir al otro el motivo oculto de su actitud.	<i>"En el fondo quieres llamar la atención".</i>
INTERROGAR	Sacar información al otro.	<i>"¿Cuándo?" "¿Dónde?" "¿Por qué?"</i>
IRONIZAR	Burlarse del otro de manera sutil y disimulada.	<i>"Mejor aún: deja el trabajo y que te mantenga mamá"</i>

¿Cuáles son los errores más frecuentes en que incurren los mediadores?

- Hacer demasiadas preguntas. Las partes pueden percibirlo como un interrogatorio o como una intromisión en su intimidad. Normalmente, cuando algo es importante para los mediados, tarde o temprano suelen expresarlo.
 - Abusar del “por qué”. Siempre es inquisitivo. Cambiarlo por preguntas circulares (por ejemplo: “¿qué crees que pensó X cuando tú...?”; “¿cambiaron las cosas?”).
 - Entrar en disputa con una parte. Los mediadores no discuten ni se defienden.
 - Emitir juicios.
 - Dar consejos.
 - Forzar la reconciliación. Las personas son dueñas de su vida.
 - Imponer la mediación. Iría en contra del principio de autocomposición que informa la mediación.
-

6.- RELACIÓN

- Habrá mejor resultado en la negociación, si las partes han mantenido o mejorado su capacidad para colaborar entre ellas. Y esto facilitará futuras negociaciones.
 - Mirar al futuro.
 - Recurrir a recuerdos positivos.

copyright Amparo Quintana García

7.- COMPROMISO

- Compromiso: El acuerdo debe ser realista, claro, verificable y tomará la forma que las partes deseen (verbal, escrito, escritura pública, etc.).

copyright Amparo Quintana García

DIFICULTADES

- Relación entre las partes:
 - Emociones.
 - Mala comunicación o ausencia de ella.
- } Recordar por qué están aquí
- El poder:
 - Derivado de dificultades intrapersonales (estilo de afrontar los conflictos).
 - Derivado de dificultades estructurales (cuestiones externas).
- }
 - Caucus
 - Comediación
 - Acciones de legitimación
 - Balanceo

copyright Amparo Quintana García

EL MEDIADOR INDAGARÁ

- Lo que cada parte siente por sí (AUTOESTIMA)
- Lo que la parte siente por los otros.
 - Lo que los otros sienten por la parte.
- } ESTIMA MUTUA
- ESTIMA MUTUA PERCIBIDA {
 - ✓ Lo que cree la parte que los otros sienten por ella.
 - ✓ Lo que los otros creen que la parte siente por ellos.

copyright Amparo Quintana García

ACTUACIÓN DE LOS MEDIADORES

Siendo realistas e independientemente de la clase de conflicto que mantengan las partes, del nivel al que se dé e, incluso, del sistema o método que apliquen los mediadores (Harvard, transformativo, circular-narrativo), debe tenerse en cuenta que las personas llegan a mediación con la finalidad de que alguien les ayude a solucionar su problema y llegar a un acuerdo, pero no cualquier acuerdo, sino aquel que coincida lo más posible con sus anhelos. Por ello es importantísimo que afloren los intereses y necesidades que subyacen tras las posiciones iniciales, pues de lo contrario, aun en el caso de que llegasen a un acuerdo, este se percibiría por alguno de los mediados como *impuesto o aceptado*. Es decir, no sería la solución que pone fin a la disputa y cierra un ciclo de conflicto.

Los mediadores deberán saber qué quieren las partes (posición) y desentrañar para qué lo quieren (interés) y por qué lo quieren (necesidades). Y, en este sentido, el buen mediador valorará los recursos que tiene cada una de las partes para conseguir sus intereses y necesidades, incluidos los MAAN (mejor alternativa al acuerdo negociado).

Asimismo, hay que tener en cuenta que las posiciones generalmente cambian, los intereses pueden cambiar, pero las necesidades normalmente van a permanecer invariables., por lo que habrá que ayudar a generar opciones y alternativas distintas, con el fin de darle la vuelta al problema y siempre desde la legitimación de todas las partes.

En el cuadro siguiente se sintetizan las claves maestras de este proceso de acercamiento entre las partes:

ALTERNATIVAS	INTERESES	OPCIONES	LEGITIMACIÓN
Tener en cuenta el MAAN de las partes. Cuanto más sólido sea el MAAN, mayor probabilidad de deserción.	Promover que las partes prioricen sus intereses- Señalar los intereses compartidos	Ayudar a que las partes generen opciones para cada uno de los asuntos. Evaluarlas con las partes.	¿Qué podría aportar sentido de justicia al proceso?
Promover las cosas que podrían conseguir aparte del MAAN. Evaluar el coste del MAAN.		Analizarlas con criterios objetivos. Cómo crear criterios objetivos cuando no existen.	Necesidades de las partes.
COMUNICACIÓN	RELACIÓN	COMPROMISO	
Elegir el tipo de preguntas. Ayudar a las partes a lanzar sus mensajes eficientemente.	A: ¿Cómo es ahora? B: ¿Cómo les gustaría a las partes que fuera? Generar ideas para pasar de A a B	Aclarar todos los temas antes de comprometerse. Examinar el nivel de compromiso que están dispuestas las partes a alcanzar.	
Es tan importante lo que se dice como la forma de decirlo.			

Por otro lado, las dificultades más frecuentes en la mediación provienen de la relación entre las partes o del ejercicio del poder por alguna de ellas. ¿Qué pueden hacer los mediadores?

1. Si es por un problema de relación, normalmente esto obedece a dos causas:
 - a. Mala comunicación o ausencia de ella.
 - b. Emociones y sentimientos de las partes.

En estos casos el mediador recordará a las partes la razón por la que están en mediación.

2. Si la dificultad proviene del desequilibrio de poder entre las partes, esto puede deberse a:
 - a. Las dificultades intrapersonales de alguna de las partes (el estilo de afrontar los conflictos: evitativo, agresivo...).
 - b. Las dificultades estructurales (cuestiones externas).

Para equilibrar el poder, los mediadores pueden recurrir a hacer un caucus con las partes, intervenir en comediación, realizar acciones de legitimación, acudir al balanceo, etc.

Siendo una parte principal de la actividad del mediador facilitar el acercamiento de las partes, es importante que indague sobre determinados sentimientos de las partes:

- Lo que cada parte siente por sí misma.
- Lo que la parte siente por la/s otra/s.
- Lo que la/s otra/s siente/n por la parte.
- Lo que cree la parte que las otra/s siente/n por ella.
- Lo que la/s otra/s cree/n que la parte siente por ella/s.

Asimismo, es habitual que en el transcurso de la mediación las partes experimenten emociones fuertes e incluso ira. Resulta fundamental para los mediadores saber gestionarlas.

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS MEDIADORES

1. **Neutralidad**, entendida como ausencia de prejuicios. Un mediador no debe manifestar sus preferencias personales, pues esto podría presionar a las partes a la hora de llegar a un acuerdo u otro.
2. **Imparcialidad**, lo que conlleva el no favorecer a ninguna de las partes.
3. **Respeto de las partes y de que estas se autodeterminen**. El protagonismo es de ellas, no del mediador, quien deberá dirigir el proceso respetando la confidencialidad y equilibrando el poder entre las partes.
4. **Inteligencia emocional**, para codificar y decodificar mensajes no verbales.
5. **Inteligencia ejecutiva**, para ayudar a las partes a conseguir sus objetivos.
6. **Empatía**. Esto da confianza a las partes, que se sienten cómodas si perciben que sus sentimientos están siendo entendidos y sus necesidades atendidas.
7. **Flexibilidad**, porque el método debe acomodarse al caso y no al revés.
8. **Habilidades de comunicación y capacidad de escucha efectiva**. La mediación no se concibe si el mediador no facilita el diálogo entre las partes y si estas no encuentran que su discurso y necesidades están siendo entendidos.
9. **Autocontrol**.
10. **Humildad**.

11. **Agilidad mental.**
12. **Creatividad y humor.**
13. **Paciencia.**
14. **Perseverancia.**

Por lo que respecta a los mediadores que actúan en el ámbito mercantil, se discute mucho si deben tener o no una capacitación especial. Por mi parte estimo que, al igual que en otras ramas (familiar, escolar, sanitaria...) es fundamental que los profesionales se encuentren preparados en las materias del campo en que se desarrolla la disputa, pues de esta forma podrán ayudar mejor a las partes a resolver su problema. En este sentido y tratándose el área mercantil de algo extenso y a veces complejo, el mediador mercantil deberá formarse adecuadamente y, si entiende que no posee la suficiente seguridad para encargarse de una mediación, siempre podrá recurrir a hacerlo en comediación con otro mediador experto en la materia.

DIFICULTA EL RESULTADO

- Comunicación ineficaz.
- Información y datos imprecisos.
- Propia personalidad y sentimientos.
- Presiones externas.
- Expectativas poco realistas.
- Orgullo.
- Diferencias éticas.
- Desconfianza.

copyright Amparo Quintana García

RAZONES QUE LLEVAN A LA MEDIACIÓN

- ✧ Retribución
- ✧ Reconocimiento
- ✧ Revancha
- ✧ Relax

copyright Amparo Quintana García

MEDIACIONES CON PLURALIDAD DE PARTES



copyright Amparo Quintana García

POSIBLES DIFICULTADES

- Relacionadas con el liderato:
 - Quién es el líder y cómo ejerce su función.
 - ¿De dónde dimana su poder?:
 - Del papel que desempeña.
 - Por pertenencia a un grupo.
 - De las normas (legales o no).
 - De los valores.
- Relacionadas con la cohesión grupal:
 - ¿Hay microgrupos?
 - ¿Existe una minoría que se opone a la mayoría? ¿O una mayoría trata de imponerse?
 - ¿Observan todos por igual las reglas del proceso?
- Coaliciones:
 - Para salir más ventajoso.
 - Para obstruir iniciativas de las otras partes.
 -

copyright Amparo Quintana García

POSIBLES ACTITUDES DE LAS PARTES

- En el campo relacional:
 - Solidario, empático.
 - Descarga tensiones a través de las bromas.
 - En cuanto a las tareas:
 - Sugiere e implica a los demás.
 - Opina, informa, confirma o aclara.
 - Evalúa las aportaciones de los demás.
 - Los que preguntan:
 - Piden orientación, opinión y asesoramiento.
 - Zona negativa:
 - En permanente desacuerdo.
 - Rechazo pasivo a lo que se está haciendo.
 - Imposición de “su” criterio.
 - Antagonista de otra parte.
- Trabajar la esfera de lo emocional

¿QUÉ SUELE HACERSE?

- Representantes:
 - Asegurarse de a quién representa.
 - Garantizar que los representados asumirán los posibles pactos.
 - Información a los representados.

NO OLVIDAR NUNCA LOS PRINCIPIOS DE IMPARCIALIDAD
Y NEUTRALIDAD

- Elaboración de un texto como elemento de trabajo:
 - Únicamente un documento.
 - Se aprovechan las sesiones para discutir y perfilar dicho texto.

copyright Amparo Quintana García

AMPARO QUINTANA GARCÍA
quintamparo@gmail.com

- **Comediación;**
 - Facilita el manejo de las sesiones.
 - A veces, más de dos mediadores/as.
 - Reparto de roles entre los comediadores.
 - Dificulta pretensiones de alianzas y lideratos.

- **Sesiones parceladas (“mediación puente”):**
 - Por individuos o por grupos.
 - Conveniente alguna sesión conjunta, sobre todo al cierre.

copyright Amparo Quintana García

EN CUALQUIER CASO, LOS MEDIADORES

- **Tendrán en cuenta la situación global del caso:**
 - Partes presentes.
 - Representadas.
 - Terceros ajenos, pero con interés en el resultado de la mediación.

- **Crearán condiciones para que las partes se autodisciplinen:**
 - Promover la participación de los silenciosos.
 - Verificar el contento o desagrado con las propuestas de los más activos.
 - Reconocer y legitimar los avances.

copyright Amparo Quintana García

- Cuidarán de que no haya sumisiones de unas partes a otras:
 - Dando oportunidades a todos para expresar sus opiniones.
 - Facilitando que las partes evalúen las razones de las discrepancias.
- Buscarán el denominador común:
 - Para evitar la disparidad en las posibles soluciones.
 - Para animar al grupo a trabajar unido.

CUANTAS MENOS COSAS TIENEN EN COMÚN, MAYOR OPORTUNIDAD A LA INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD

copyright Amparo Quintana García

**DISTANCIA
GEOGRÁFICA
ENTRE LAS
PARTES**



copyright Amparo Quintana García

POSIBILIDADES

- Mediación como unidad de acto / inmediatez:
 - ¿Quién se desplaza?
 - ¿Cada cuánto tiempo?
 - ¿Punto intermedio?
 - Sesiones extraordinariamente más largas.
- Mediación puente:
 - ¿Cómo llevarla a cabo cuando la distancia geográfica es grande?
- Utilización de métodos electrónicos (mail, Videoconferencia, etc.)

copyright Amparo Quintana García

LAS ODR (Online Dispute Resolution)

Ley 5/2012, 6 de julio, art. 25. Actuaciones desarrolladas por medios electrónicos.

- 1. Las partes podrán acordar que todas o alguna de las actuaciones de mediación se lleve a cabo por medios electrónicos, siempre que quede garantizada la identidad de los intervinientes y el respeto a los principios de la mediación previstos en esta ley.
- 2. La mediación que consista en una reclamación de cantidad que no exceda de 600 euros se desarrollará preferentemente por medios electrónicos, salvo que alguna de las partes no pueda utilizarlos.

copyright Amparo Quintana García

CAUTELAS

- Que todas las partes tengan acceso al medio digital y sepan utilizarlo.
- Garantizar los principios básicos de la mediación:
 - Voluntariedad.
 - Confidencialidad.
 - Imparcialidad y neutralidad de los mediadores.
 - Buena fe.
- Autenticar la personalidad de las partes.
- Verificar la recepción de información y documentos.

copyright Amparo Quintana García

- Cuidar el lenguaje escrito en correos electrónicos y chats. No todos entienden las abreviaturas.
- Crear el mismo clima de tranquilidad y confianza que una mediación presencial.
- Evitar reenvío y contestaciones de un mismo mensaje.
- No perder la costumbre de saludar, despedirse y firmar.
- Valorar mucho si son imprescindibles los emoticonos y cómo pueden ser interpretados.

copyright Amparo Quintana García

VENTAJAS

- Permite a las partes intentar la resolución de su conflicto rápidamente, si esperar a coincidir.
- Cataliza las emociones.
- Quienes no desean relacionarse, no lo hacen.
- Permite respuestas más sosegadas.
- Invita a la reflexión.
- Ayuda a las personas con discapacidades físicas o funcionales.

copyright Amparo Quintana García

- Todo el proceso o parte de él:
 - Los mediadores establecerán con las partes en qué momentos.
- Reducción de costes.
- Potencian la flexibilidad del proceso de mediación, sin horarios ni distancias.

copyright Amparo Quintana García

INCONVENIENTES

- En los casos en que sea necesario el contacto físico con los mediadores, para crear clima de confianza.
 - Casos muy complejos:
 - Múltiples conflictos.
 - Muchas partes.
- **Peligro de asincronía**

copyright Amparo Quintana García

ALGUNOS EJEMPLOS

- www.mediaronline.com: Centro de Mediación de Catalunya, dependiente de la Consejería de Justicia de la Generalitat.
 - » Solo salas virtuales.
 - » Chat público y otro privado (caucus).
 - » Herramienta pizarra.
 - » Posibilidad de compartir documentos.
- www.themediationroom.com: Londres. Para todas las ADRs en general.
- www.ejustic.com: España. Herramienta integral de gestión y ODR. También para arbitraje. Firma electrónica. Seguimiento de acuerdos. ICAM, entre otros.

copyright Amparo Quintana García

DINÁMICAS Y CASOS PRÁCTICOS

1.- TEST SOBRE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Para ser experto en resolución de conflictos, resulta interesante analizar nuestra forma personal de enfrentarnos a ellos. ¿Somos capaces de hacerlo de una manera constructiva? ¿Nos ponemos rápidamente a la defensiva? ¿Nos enfadamos? Para conocer mejor estos extremos, respondamos a las siguientes preguntas:

Pregunta 1

Si el ambiente está tenso, intervengo rápidamente

- a. La mayoría de las veces
- b. A veces
- c. Nunca

Pregunta 2

Desaparezco a mitad de una discusión

- a. A menudo
- b. A veces
- c. Nunca

Pregunta 3

Digo la última palabra en los conflictos o intercambios de palabras

- a. La mayoría de las veces
- b. Unas veces sí y otras no
- c. Nunca

Pregunta 4

Interrumpo con frecuencia a la persona con la que estoy hablando

- a. La mayoría de las veces
- b. Unas veces sí y otras no
- c. Nunca

Pregunta 5

En una discusión, deseo sobre todo llevarla razón

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

Pregunta 6

En una discusión o intercambio de palabras, elevo la voz

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

Pregunta 7

Cuando estoy realmente enfadada/o, adopto una actitud de silencio

- a. A menudo
- b. A veces
- c. Nunca

Pregunta 8

En un conflicto saco temas que no tiene nada que ver con la discusión

- a. La mayoría de las veces
- b. A veces
- c. Nunca

Pregunta 9

¿Cuál es tu estilo habitual de resolver conflictos?

- a. La resistencia
- b. La conformidad
- c. La reconciliación

Pregunta 10

¿Qué frase elegirías para discutir sobre una diferencia de opiniones?

- a. Creo que ...
- b. Ella también cree que usted ...
- c. Si lo he entendido bien, entonces ...

PUNTIACIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA	PUNTOS
1	a	0
	b	1
	c	2
2	a	2
	b	1
	c	0
3	a	2
	b	1
	c	0
4	a	2
	b	1
	c	0
5	a	2
	b	1
	c	0
6	a	2
	b	1
	c	0
7	a	2
	b	1
	c	0
8	a	2
	b	1
	c	0
8	a	2
	b	1
	c	0
10	a	2
	b	1
	c	0
TOTAL		

RESULTADOS

0 a 6 PUNTOS	Afronta los conflictos de manera positiva. Está preparada/o para ayudar a resolverlos a otras personas.
7 a 13 PUNTOS	Su forma de afrontar los conflictos puede mejorar.
14 a 20 PUNTOS	Afronta los conflictos de manera negativa. Debería aprender estrategias de resolución de conflictos y habilidades de comunicación.

2.- LA CESTA DE NAVIDAD

Irene y Esteban trabajan en distintos departamentos de una misma empresa. Se conocen de coincidir en algunas reuniones y eventos, pero no son amigos. Reciben su cesta de Navidad, cada una de las cuales, entre otras cosas, contiene dos embutidos, un paté, una botella de vino, otra de cava y una caja de bombones de licor.

Irene es vegetariana y Esteban no toma alcohol desde hace años, por un problema de salud. Coinciden en el ascensor, cada uno con su cesta y, además, pensando en la posibilidad de redistribuir su contenido.

3.- CONDUCTAS DE GESTIÓN DEL CONFLICTO

A continuación se presentan diez frases pronunciadas por el director de una entidad bancaria, en distintos momentos de la discusión con un

subordinado. Este ha llegado diez minutos tarde a una entrevista con un cliente muy importante, el Sr. Martínez, que ha formulado una queja de lo sucedido.

Debéis indicar qué frases contribuyen a gestionar positivamente el conflicto y cuáles no. Razonarlo.

1. ¿Podrías explicarme mejor lo ocurrido en la reunión con el Sr. Martínez? Me gustaría conocer tu opinión para hacerme una idea de la situación.
2. Creo que ese no es el tema de esta reunión. Así que centrémonos en lo verdaderamente importante, las relaciones comerciales con el banco, y dejemos los temas accesorios para otro momento.
3. Yo lo único que pretendía era preguntarte qué ha sucedido, solucionándolo como te parezca más oportuno.
4. Solo quería preguntarte qué había sucedido y, aunque quieras hablar de otra cosa, me gustaría que contestases primero a esta pregunta que te he hecho.
5. Creo que tu actitud en esa reunión fue poco oportuna. Creo que no te portaste bien con el cliente.
6. Vamos a dejar de discutir, pensemos en el problema y la semana que viene nos ponemos en contacto.

7. Vamos a dejar de discutir, soluciona el problema como creas más oportuno y la semana que viene nos ponemos en contacto.
8. Si te parece, llamamos al antiguo comercial del banco, a ver que solución cree él más conveniente para el problema.
9. Si tú te disculpas ante el Sr. Martínez, a mí no me importaría hablar con la dirección general y aclarar lo sucedido.
10. Eres un impresentable; no mereces estar en esta empresa.

4.- DINAMIZACIÓN CON ROL

Los miembros del grupo discutirán desde roles o papeles que cada cual tendrá que asumir. Es importante en el papel y crear el clima adecuado.

TEMA: Somos la Asociación de Afectados por las Comisiones Bancarias y tenemos un problema con el Banco Botines. Esta entidad nos prometió que a partir de enero de 2011 iba a cancelar todas las comisiones de las transferencias y las de mantenimiento de cuenta, pero pasa el tiempo y no hay noticias de que se empiece a hacer algo. Parece que nos están dando largas. Incluso hemos ido a hablar con algunos políticos, que nos han asegurado que se tomarán interés por el asunto. ¿Qué hacemos?

0.- DINAMIZADOR/A.- Tienes veinte minutos para que todos los presentes lleguen a un acuerdo. Es muy importante, y es tu responsabilidad, que todo el mundo participe en pie de igualdad y que todo el mundo se esfuerce en ofrecer su punto de vista sobre este tema.

ROL 1.- Es muy importante que opines y hagas valer tu influencia y el respeto que te tiene la gente. Es un tema muy delicado. Está en juego el prestigio de la Asociación y la capacidad que tiene de hacerse respetar por la opinión pública. Hay que actuar enérgicamente en este tema sin esperar a más. Ya no hay que ir a pedirle nada más al Banca ni a ningún político, porque piensas que nos han toreado bastante. Hay que ir a los medios de comunicación, hay que coger firmas, hay que ir a manifestarse a la puerta de los ministerios, ante el gobierno regional, los ayuntamientos, etc., y cuantas cosas se te ocurran en esta línea. Hablarás todo lo que haga falta para convencer a la gente de estas cosas.

ROL 2.- Defenderás la postura de que la Asociación tiene que ser muy prudente y no se tiene que enemistar con ningún banco, ya que podrían unirse entre sí, manipular a la opinión pública y ponernos a todos en contra. Es mejor esperar a ver qué nos dicen los del Banco.

ROL 3.- Defenderás que, si dialogamos, podemos llegar a algún otro acuerdo, como por ejemplo la exención del pago de los créditos personales durante tiempo indefinido, algo que afecta a muchos de los asociados.

ROL 4.- Tú apoyarás al ROL 1 en todo lo que diga. Si no habla, dirás a los demás que hay que escuchar su opinión y hacerle caso porque es una persona que tiene mucha experiencia en estas cosas.

ROL 5.- Tú apoyarás al ROL 2 en todo lo que diga. Si no habla, dirás a los demás que hay que escuchar su opinión y hacerle caso porque es una persona que tiene mucha experiencia en estas cosas.

ROL 6.- Tu postura va a ser lo contrario de lo que diga el ROL 1. Estás en contra de sus propuestas, diga lo que diga. Además te quejarás de que siempre hay que hacer lo que él dice.

5.- ¿EN QUÉ ERRORES SUELO INCURRIR AL COMUNICARME CON LOS DEMÁS?

Señalar en el recuadro de la derecha aquellas pautas comunicacionales que sean un rasgo personal tuyo:

Uso excesivo de referencias al pasado o a un futuro hipotético.	
Hablar sobre un asunto que no guarda relación con el objetivo de la discusión.	
No utilizar un lenguaje positivo respecto de lo que hace o dice el otro.	
Hablar en exceso, con rapidez e interrumpiendo al otro en sus explicaciones.	
Esforzarse en explicar detalles irrelevantes o sin importancia.	
Responder a una pregunta del otro acaparando largo tiempo.	
Empleo de palabras complicadas, difíciles o raras.	
Realizar afirmaciones radicales o dogmáticas. Afirmaciones en “blanco o negro”.	
Generalizar en exceso conductas o hechos puntuales, como si fueran frecuentes.	
Evitar ciertos temas en la conversación.	
Insistencia en un tema o asunto.	
Utilizar un lenguaje inconcreto, con un mensaje general y abstracto.	

Hablar con tono muy bajo.	
Exceso de respuesta emocional durante el habla.	
No admitir o reconocer ninguna opinión del otro.	
Responder a una queja con otra queja.	
Dirigir al otro una expresión ofensiva (insulto).	
Suponer que uno sabe lo que el otro siente o piensa.	
Repetir excesivamente la información ya dada.	
Negarse a reconocer la parte de responsabilidad que uno tiene en un conflicto.	

6.- DECIR EL COLOR DE CADA PALABRA

VERDE, AZUL, AMARILLO, ROJO, MORADO,

AZUL, VERDE, BLANCO, ROSA, NARANJA,

AZUL, ROJO, GRIS

7.- GUIÓN PARTA UNA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA⁴

1º.- PREPARACIÓN: Qué quiero y por qué lo quiero. Qué quieren ellos y por qué. Cuál es mi rango aceptable y el de los otros. Si tengo alguna alternativa a la negociación. Qué alternativas pueden tener ellos. Cómo abriré el diálogo. Cómo puedo crear confianza. Qué puedo hacer para que ellos quieran colaborar conmigo. Qué estrategias usaré con ellos. Qué estrategias usarán conmigo.

2º.- HABLAR SOBRE EL PROCESO: Empezar sobre las pautas de la negociación, pero no sobre el contenido. Acordar cómo se va a llevar la negociación (lugar, tiempo, confidencialidad, etc.). Reconocer posibles alternativas, como la vía judicial.

3º.- ESCUCHAR, ENTENDER Y DEMOSTRAR QUÉ ENTIENDES: Qué dice, por qué lo dice. Hacer resúmenes empáticos, basados en lo que el otro quiere, no en declaraciones rígidas.. Clarificar y confirmar lo que se entiende.

4º.- DEFINIR CLARAMENTE LA SITUACIÓN Y LOS INTERESES: Usar una comunicación asertiva y resolutiva. Pedir lo que se quiere y explicarlo. Positivar,, usar lenguaje positivo. Cambiar las posturas rígidas a los intereses subyacentes. Reconocer que hay derechos, intereses y poder y que están ahí para llegar a un acuerdo que perdure y satisfaga los intereses de todas las partes.

5º.- INTERCAMBIAR INFORMACIÓN INTELIGENTEMENTE: Asegurarse de que la otra persona comparte información, es decir, crear oportunidades de

⁴ Extraído de “Obtenga el sí, El arte de negociar sin ceder”, de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton. Ed. Gestión

colaboración a través de compartir información. Facilitar información puede tomarse como una concesión, pero eso beneficia siempre.

6°.- GENERAR OPCIONES Y MANTENER FLEXIBILIDAD: Hablar libremente sobre las opciones sin compromiso. Lluvia de ideas. Mirar hacia el futuro, hablar de deseos. Pensar creativamente, teniendo en cuenta preferencias, prioridades, utilidad, el factor tiempo, etc. No coger la primera opción que aparece.

7°.- CONSIDERAR POSIBLES ACUERDOS Y CÓMO DECIDIR: Comprobar la realidad, ser pragmático. Corregir marcos negativos. Intercambios de “dispuesto a hacer”. Si se estanca la negociación, minivacaciones y/o acuerdo parcial (a prueba o definitivo).

8.- EL TRASPLANTE DE CORAZÓN

Eres cirujano/a de un gran hospital. Perteneces a una comisión que debe tomar una importante decisión, pues tenéis siete pacientes en espera urgente de un trasplante coronario, aunque ahora mismo solo hay un donante. Todos los pacientes podrían recibir el órgano en cuestión, pues en principio son compatibles. ¿Qué paciente consideras que debería recibirlo? ¿Por qué?

La comisión tiene 15 minutos para llegar a un acuerdo.

PACIENTES:

- Una neurocirujana de 46 años. Vive sola.
- Una chica autista de 19 años. La música y su perrita “Lucy” la ayudan a comunicarse con el exterior.
- Un profesor de 43 años. Está divorciado y tiene dos hijos, de 6 y 4 años, que con la madre.
- Una chica de 17 años embarazada. Vive con sus padres.
- Un sacerdote de 54 años. Trabaja en una parroquia de un barrio deprimido.

- Un joven de 27 años. Es camarero y ayuda económicamente a sus padres, con quienes vive.
- Una famosa científica de 49 años. Investiga sobre la posible vacuna del SIDA. No tiene hijos y recientemente ha declarado en una revista ser lesbiana.

EN GRUPOS DE 4 PERSONAS:

Cada integrante del grupo tendrá la oportunidad de expresar sus ideas sobre el tema planteado, con la condición de que antes de hablar, deben parafrasear y reflejar las ideas y sentimientos de la persona que ha hablado anteriormente.

El juego se interrumpe a los 20 minutos, aunque no se haya llegado a ningún acuerdo.

9.- EL MEDIADOR DE EMPRESA

Isabel entró a trabajar hace un año en la empresa “ARTESMIL, S.A.”, como secretaria del Director-Gerente, Francisco. Vive sola con su hija de cinco años.

La situación en el trabajo se ha hecho inaguantable, pues Francisco parece tener mucho interés en salir con Isabel. A ella no le atrae en absoluto, pues está casado y, para colmo, se tiñe el pelo y es un chistoso sin gracia. Además todo el mundo le aprecia, por lo que Isabel teme que nadie la entienda si se quejara de él.

Francisco le mira las piernas a menudo, sin recatarse, indicándole que se ponga faldas más cortas. Incluso, una vez le rozó la cintura mientras sacaba fotocopias, lo que le provocó a ella una rabia y desesperación tremendas.

Isabel fue a hablar con el Adjunto a Dirección de Recursos Humanos para plantear la queja, pero aquél no quiso implicarse y le recomendó que lo mejor sería resolver el problema por sí misma con el nuevo mediador interno de la empresa.

Isabel no espera que la ayude mucho y tiene muchas dudas sobre la neutralidad del mediador, porque, al fin y al cabo, es empleado de la empresa. Además, teme que, si dice la verdad, Francisco se vengue de alguna manera.

De todos modos, Isabel acude a ese mediador interno de la empresa, aunque con la idea de que, si no sale bien la cosa, acudirá al juzgado. Tiene, incluso, grabada una conversación con Francisco, haciéndole éste varios comentarios soeces y proponiendo que saliera a cenar con él.

En grupos de cuatro personas, responder a las siguientes cuestiones:

1. ¿Crees que el mediador de la empresa será neutral?
2. ¿Qué puede hacer para las partes confíen en él?
3. ¿Hay equilibrio de poder? En caso negativo, ¿qué harías para equilibrar ese poder?

10.- LUNA DE MIEL

Mercedes y Tomás contrataron con la agencia de viajes “EL MUNDO ES ÚNICO” su viaje de novios. Querían algo especial y huyeron de los clásicos viajes organizados familiares, así que se decantaron por un tour a través de América Latina. El viaje comenzaba en Argentina y terminaba en México, tras visitar el Glaciar Perito Moreno, Buenos Aires, Santiago de Chile, Antofagasta, Isla de Pascua, Guayaquil, Quito, Cuzco, el Machu-Pichu, Cochabamba, Sucre, Río de Janeiro, Salvador de Bahía, las Cataratas de Iguazú, Isla Margarita, Oaxaca, la Riviera Maya y México DC. En total, veintitrés de días de luna de miel.

Los traslados serían en avión y tren y se hospedarían en hoteles de cuatro y cinco estrellas, en régimen de media pensión. En total, el precio por dos personas ascendía a 18.500 €, incluidas las tasas aeroportuarias.

El periplo transcurría con normalidad, hasta que, en el ascenso al Machu-Pichu, les dijeron que tenían que hacerlo a lomos de borrico. Animados por la experiencia, Mercedes y Tomás emprendieron la subida, junto con otros turistas y un guía local, todos en fila india. Al poco rato, uno de los animales se asustó, se dio la vuelta y, ante los chillidos de la señora que lo montaba, provocó que el burro en el que iba Tomás saliera de estampida. Como consecuencia de esto, Tomás cayó al suelo, fracturándose la clavícula.

Trasladado al hospital más cercano, le inmovilizaron la zona afectada y le recomendaron reposo durante cuarenta días. Ante este imprevisto, Mercedes y Tomás optan por volverse a España sin terminar su viaje. Una vez aquí, reclaman a la agencia de viajes la devolución proporcional del dinero por la parte del viaje que no concluyeron y que ascendía, según cálculos de los recién casados, a 10.000 €.

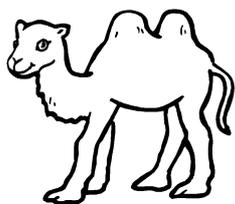
Sin embargo, la agencia se opone, aduciendo que el viaje ya estaba iniciado y que el tema de los burros es ajeno a la compañía.

La cláusula décima del contrato de viaje combinado suscrito por las partes decía:

“En caso de suspenderse el viaje por causas ajenas a la actuación y voluntad de la agencia, se reintegrará a los clientes el 75 % del coste, si se suspendiera hasta siete días antes de la salida; con un 15% si es entre seis y dos días antes; y con un 5% si es un día antes”.

Animados por sus abogados, acuden a mediación.

DOS HISTORIAS



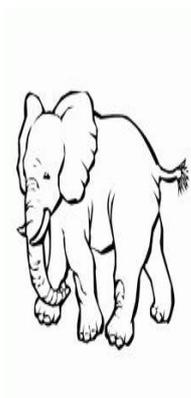
Una vez, en un país de Oriente, en un poblado cualquiera, un pastor árabe murió dejando tres hijos huérfanos. En su testamento recogió que sus 17 camellos, como bien máspreciado, serían repartidos de la siguiente forma: la mitad de sus camellos corresponderían al primogénito, una tercera parte al segundo y una novena parte al hijo menor.

Transcurridos varios días sin que los hijos pudieran solucionar la distribución de los animales, decidieron enviar a un pariente en busca de un conocido sabio que, al conocer la historia, no dudó en acompañar al emisario y visitar a los herederos.

Cuando los tres hermanos le explicaron el problema de repartir los bienes tal cual era el deseo de su padre, el sabio los tranquilizó y les dijo que les cedía su propio camello para poder hacer las cuentas. Así ya tenían 18 y les era más fácil hacer el reparto: el mayor de los hermanos, al que le correspondía la mitad de los 18 camellos, se quedaría con 9; al hermano mediano, a quien se le dejaba una tercera parte de 18, cogería 6; y el menor, al que su padre le había adjudicado una novena parte, ostentaría el derecho a 2 de ellos. Hecho esto y satisfechos todos, se marchó del lugar cabalgando en su propio camello, el mismo que había aportado al reparto.

Y la gran sorpresa vino cuando los hijos del pastor hicieron el recuento total y se dieron cuenta que sumaban 17. En ese momento se percataron de lo que hizo el sabio: facilitar la solución del problema, nunca proporcionar la misma.....

.....



Érase una vez un pueblecito perdido. Todos sus vecinos eran ciegos. Un rey pasó por la comarca, seguido de su ejército. Montaba un elefante. Los ciegos se enteraron, y habiendo oído hablar mucho de los elefantes, les movió el deseo de tocarlo para hacerse una idea de qué es un elefante.

Doce ancianos y notables del pueblo se pusieron en camino con este objetivo.

“Rey”, dijeron, “os suplicamos que nos concedáis venia para palpar el elefante”. “Os la concedo”, respondió el rey. “Podéis palparlo”.

Uno palpó la trompa, otro una pata, éste el lomo, aquél las orejas e, incluso, hubo uno que, por licencia especial del rey, montó sobre la bestia y se paseó.

Los doce ciegos volvieron entusiasmados a su pueblo. Los otros los rodearon, preguntándoles, muertos de intriga, qué tipo de bestia era un elefante. El primero dijo: “Es un tubo enorme, que se alza con fuerza, se enrosca y, ¡ay de ti si te pillas!”. Otro afirmó: “Es una columna peluda”. El tercero: “Es como una pared de un castillo”. El que había palpado la oreja: “Es como un tapiz muy grueso, de tejido grosero, que se mueve cuando lo tocas”. Y el último exclamó: “¿Estáis de broma? Es una montaña que se pasea!”.



Jurídico
ENTREVISTA

“LAS EMPRESAS PREFIEREN LA MEDIACIÓN AL ARBITRAJE”

Publicado el 29-03-2011 a las 13:32 por Mercedes Serraller
Entrevista a Antonio Sánchez-Pedreño y James South, presidente del Instituto Español de Mediación y mediador del CDR, respectivamente. Preparan un curso para mediadores.

“Las asesorías jurídicas internas se muestran muy receptivas a la mediación, práctica que prefieren al arbitraje”. Así lo aseguran Antonio Sánchez-Pedreño, presidente del Instituto Español de la Mediación, y James South, mediador británico que pertenece al Centro por una Resolución de Conflictos Efectiva (CEDR en sus siglas en inglés). Sánchez-Pedreño ultima los preparativos del curso que va a ofrecer, junto con el CDR, el próximo mayo.

South y Sánchez-Pedreño explican que “las empresas no han tenido experiencias positivas con el arbitraje en los últimos tiempos, a diferencia de la

AMPARO QUINTANA GARCÍA
quintamparo@gmail.com

flexibilidad y rapidez que les ha ofrecido la mediación en otras jurisdicciones como Reino Unido”.

El módulo de mediación internacional civil y mercantil durará cuatro días –19, 20, 23 y 24 de mayo– y ofrece un primer curso de mediación para futuros mediadores y profesionales que precisen un conocimiento del proceso de mediación.

En junio, el módulo avanzado de mediación internacional civil mercantil, que se extenderá durante tres días, incluye una evaluación para recibir el título mediador CEDR. Este curso se ofrece a aquellas personas que hayan completado el módulo de mediación internacional y deseen adquirir el título de mediador CEDR. Los dos módulos tendrán lugar en el hotel AC Madrid Feria.

El programa está diseñado para todos aquellos profesionales en el mundo empresarial y legal que estén interesados en llegar a ser mediadores, así como aquellos profesionales que deseen conocer el proceso de mediación en detalle como medio para resolver conflictos comerciales.

En particular, los cursos se dirigen a profesionales con experiencia en negociación empresarial/de negocios y/o de resolución de disputas que deseen desarrollar una práctica como mediadores; ejecutivos de compañías que deseen adquirir un conocimiento sustantivo del proceso como herramienta para resolver conflictos empresariales; abogados internos de compañías que deseen considerar métodos nuevos para ampliar los procedimientos corporativos internos de resolución de conflictos, y asesores legales que asesoren en situaciones de conflicto a sus clientes.

Sánchez-Pedreño apunta que la mediación es “idónea para los procuradores, por su experiencia procesal y background jurídico”.

Pero las empresas ya no tendrán que ir a Reino Unido. La futura Ley de Mediación, cuya tramitación va con retraso, debe promulgarse en el primer semestre de 2011. El Consejo de Estado, en su dictamen al Anteproyecto, que adelantó EXPANSIÓN el pasado martes, apunta que no es necesario que el mediador sea licenciado, ya que lo importante es su capacidad.

ROYECTO DE REAL DECRETO SOBRE MEDIACIÓN ON-LINE

Madrid, 13 de noviembre de 2012

PROYECTO DE REAL DECRETO POR EL QUE SE REGULA EL DESARROLLO DE LA MEDIACIÓN POR MEDIOS ELECTRÓNICOS

PREÁMBULO

I

La Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles ha supuesto un notable avance en el asentamiento de la mediación como mecanismo de resolución de conflictos complementario de la Administración de Justicia.

Dentro del marco de flexibilidad que caracteriza a la mediación, destaca la posibilidad de desarrollar el procedimiento a través de medios electrónicos, recogida en el artículo 24 de la Ley. En su apartado segundo de este artículo y la disposición final cuarta disponen, además, la utilización preferente de medios electrónicos en aquellos supuestos de reclamación de cantidades que no superen los seiscientos euros, siempre que no haya impedimentos por ambas partes.

La unión de estos dos elementos, mediación y nuevas tecnologías, da lugar a mecanismos de resolución electrónica de disputas, a los que se ha de dotar de la necesaria seguridad jurídica y técnica que contribuya a la extensión de su utilización. Los procedimientos de mediación electrónica se sirven de tecnologías que ya existían con anterioridad, es decir, que no han sido creadas específicamente para la mediación, así como de otras propias que permiten la estructuración misma del sistema. En este plano, son varios los canales y sistemas de los que la mediación electrónica puede hacer uso, como los medios de comunicación simultánea –síncrona- o sucesiva –asíncrona-.

La tecnología se convierte en un elemento cardinal y pasa a ser la “cuarta parte” del procedimiento de mediación, resultando un apoyo clave para incrementar las ventajas propias

de ésta, ya que incide en la rapidez, la efectividad y la disminución de los costes característicos de este sistema de resolución de extrajudicial de conflictos. El desarrollo de sistemas de este tipo ya ha tenido una acogida muy positiva en países de nuestro entorno, contribuyendo a eliminar barreras lingüísticas y geográficas. Se trata, por tanto, de un sistema de resolución especialmente apropiado para los conflictos transfronterizos.

Por todo ello, se hace necesario lograr sistemas electrónicos fiables, compatibles con la cultura tecnológica de los ciudadanos y que generen confianza, promoviendo su utilización.

II

Los mediadores e instituciones de mediación serán responsables de asegurar el correcto funcionamiento del procedimiento de mediación por medios electrónicos, así como el respeto a los principios recogidos en la Ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles, especialmente en lo relativo a la seguridad y confidencialidad de todo el proceso.

La transparencia juega, asimismo, un papel fundamental en el desarrollo del procedimiento. Las partes deberán poder acceder a la información facilitada por el mediador o la institución de mediación en su página web, a fin de conocer aspectos tales como la normativa aplicable, la identidad del mediador o institución de mediación, en qué consiste y qué coste supone el procedimiento y las consecuencias jurídicas del acuerdo de mediación, entre otros. Asimismo, toda la información disponible deberá ser accesible a personas con discapacidad.

La seguridad del procedimiento se ve reforzada, además, por la utilización de los sistemas acreditativos de la identidad que regula la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica, y por la exigencia de que todas las comunicaciones generen un justificante que permita su archivo o impresión. Dicho justificante reflejará la fecha y hora que servirán de base para la contabilización de plazos. Se establece, por otro lado, que las comunicaciones se entenderán rechazadas en casos de que transcurran diez días naturales sin que se produzca el acceso a las mismas, salvo que haya sido imposible tal acceso por problemas técnicos.

III

El procedimiento de mediación por medios electrónicos es coherente con la flexibilidad y autonomía de la institución. Por ello, únicamente podrá llevarse a cabo cuando las partes así

lo consientan expresamente. Igualmente, se prevé la posibilidad de que un procedimiento presencial se convierta en electrónico y, al contrario, un procedimiento electrónico podrá transformarse en presencial. En cualquier caso, existe la posibilidad de realizar procesos mixtos, que serían aquellos en los cuales parte de las actuaciones se realizan de forma presencial y parte se realizan de forma electrónica.

Este real decreto prescinde de efectuar una regulación detallada de procedimientos, considerando más adecuado, por un lado, establecer unas normas básicas de las actuaciones electrónicas que puedan tener lugar en cualquier mediación y, por otro lado, se prevé un procedimiento simplificado para reclamaciones de pequeña cuantía. De esta forma, las mediaciones que empleen medios electrónicos para comunicar las partes con los mediadores seguirán el régimen general, sin otra particularidad que las comunicaciones se cursarán por medios de información generados, expedidos, recibidos o archivados por medios electrónicos o similares, e incluirán toda la información, documentos, videos, imágenes, textos y sonidos en formato digital.

El procedimiento simplificado será de aplicación a las reclamaciones de cantidad que no excedan de seiscientos euros. En este caso, se producirá una negociación automática que ofrecerá una propuesta, también automática, a las partes. La duración máxima de este procedimiento no podrá ser mayor de un mes.

En cualquier caso, la interrupción del acceso a las comunicaciones por problemas técnicos del proveedor de medios electrónicos supondrá la suspensión de los plazos.

De esta forma, las normas que establece este real decreto pretenden reforzar las garantías que exige la utilización de los medios electrónicos en el ámbito de la mediación, tratando de hacer posible esa flexibilidad y capacidad de auto organización de las partes que acuden a un procedimiento de mediación.

En su virtud, a propuesta del Ministro de Justicia, de acuerdo con el Consejo de Estado, y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del día [...], dispongo:

CAPÍTULO I

Disposiciones generales

Artículo 1. *Mediación por medios electrónicos.*

AMPARO QUINTANA GARCÍA
quintamparo@gmail.com

1. El presente real decreto regula la mediación desarrollada por medios electrónicos a la que se refiere la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

2. El procedimiento de mediación podrá llevarse a cabo por medios electrónicos cuando así lo acuerden las partes para todas o alguna de las actuaciones, que podrán elegir en cualquier momento que las comunicaciones se celebren presencialmente, por correo postal o por medios electrónicos.

3. Las reclamaciones de cantidad que no excedan de seiscientos euros se desarrollarán de manera preferente por un procedimiento simplificado de mediación por medios electrónicos.

Artículo 2. Responsables de la mediación por medios electrónicos.

1. Las instituciones de mediación y los mediadores serán responsables de que la mediación desarrollada por medios electrónicos respete los principios garantizados por la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

2. Los proveedores de servicios electrónicos de mediación serán responsables de la seguridad, del buen funcionamiento de la plataforma y de los sistemas electrónicos utilizados, garantizando la privacidad, la integridad y el secreto de los documentos y las comunicaciones y la confidencialidad en todas las fases del procedimiento.

Con arreglo al principio de confidencialidad, se dará opción a las partes a indicar si los documentos que entregan o las comunicaciones que entablan tienen este carácter. De no constar manifestación expresa de las partes, se entenderá que la documentación y comunicaciones quedan sometidas al régimen de confidencialidad.

3. Las instituciones de mediación y, en su defecto, los mediadores adoptarán las medidas necesarias para garantizar la accesibilidad a las personas con discapacidad, conforme a lo dispuesto en la Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico.

4. Si las instituciones de mediación o el mediador ofrecieran en su página web otros mecanismos de solución electrónica de disputas, se deberá informar claramente de la independencia entre los distintos servicios.

5. Los medios electrónicos de mediación deberán incorporar mecanismos de registro de actividad que permitan auditar su correcto funcionamiento.

Artículo 3. *Principio de transparencia.*

1. Las instituciones de mediación y, en su defecto, los mediadores garantizarán la transparencia de los procedimientos de las mediaciones realizadas por medios electrónicos, disponiendo de una página web en la que aparecerá, al menos, la siguiente información:

a) Normativa aplicable, con expresa referencia a la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, al presente real decreto, a los reglamentos de la institución de mediación de que se trate y a los códigos de conducta a los que, en su caso, se hayan adherido las instituciones de mediación o el mediador.

b) Identificación del titular de la página web como prestador de servicios con arreglo a lo dispuesto en la Ley 34/2002, de 11 de julio de Servicios de la Sociedad de Información y Comercio Electrónico.

c) Si se trata de una institución de mediación, identificación de los mediadores disponibles.

d) Identificación de los canales de acceso a los servicios disponibles en la página web.

e) Información necesaria para la correcta utilización del sistema electrónico de mediación y de la página web, con especificación de la estructura de navegación y de las distintas secciones disponibles.

f) Descripción general de los procedimientos de mediación.

g) Protocolos de negociación utilizados por las instituciones de mediación o el mediador y calendarios estimados de duración del procedimiento.

h) Medios electrónicos disponibles para la realización de mediaciones por esta vía, métodos utilizados para el envío y recepción de documentos y descripción de las modalidades de comunicación electrónica utilizadas en el procedimiento, procurando facilitar la interoperabilidad de los sistemas.

i) Idiomas admitidos.

j) Esquema detallado de todas las fases del proceso empleado para la realización de mediaciones por medios electrónicos.

k) Coste de la mediación o criterios para su determinación, modo de pago y, en su caso, información sobre la gratuidad del servicio.

l) Información sobre las consecuencias jurídicas del acuerdo de mediación en relación, al menos, con la ley aplicable, posibilidad de obtención de un título ejecutivo y tribunales competentes en caso de ejecución o impugnación del acuerdo.

m) Pantallas de ayuda, datos de contacto para resolver dudas y cauces disponibles para la formulación de sugerencias y quejas.

n) Aplicación de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, con indicación del modo ejercer los derechos de acceso, de oposición, de rectificación y de cancelación de los datos personales. Se deberá indicar el nivel de protección y los mecanismos empleados que garantizan las medidas de seguridad de que disponen los medios informáticos con arreglo a la legislación aplicable en materia de protección de datos de carácter personal.

Artículo 4. *Acreditación de la identidad y condición de usuario.*

1. Las partes y el mediador acreditarán su identidad con arreglo a lo dispuesto en la Ley 59/2003, de 19 de diciembre, de firma electrónica, mediante un sistema de firma electrónica que garantice la identificación de los firmantes y, en su caso, la autenticidad e integridad de los documentos electrónicos, en todas las actuaciones que requiera el procedimiento. En su defecto las partes y el mediador podrán acreditar su identidad presencialmente ante el mediador o las instituciones de mediación, acordando un sistema de firma electrónica de mutuo acuerdo.

En todo caso, se requiere que la identidad de las partes quede acreditada en la presentación de la solicitud de inicio y en la contestación, para identificar a las partes en el momento de la aportación de documentación, establecimiento de comunicaciones, en la firma de las actas y del acuerdo de mediación.

2. Una vez se registre como usuario o se presente el formulario de solicitud o el de contestación y se acredite la identidad de las partes, la institución de mediación o el mediador proporcionará a cada una de ellas un código de identificación personal y una clave que le permita acceder al expediente, respetando el principio de confidencialidad, y conocer el estado de la tramitación del procedimiento.

3. La actuación por medio de representante requerirá la acreditación de la representación ante la institución de mediación o el mediador.

Artículo 5. *Formularios.*

1. La página web del mediador o la institución de mediación que ofrezca los servicios de mediación por procedimientos electrónicos mostrará públicamente los formularios o impresos electrónicos de solicitud de inicio y de contestación de la mediación por medios electrónicos. El contenido mínimo de estos formularios será el recogido en el Anexo de este real decreto.

2. Asimismo, los medios electrónicos de mediación ofrecerán formularios que permitan la retirada de la solicitud de inicio de la mediación en línea y, en el caso de que se haya dado comienzo al procedimiento, el desistimiento de las partes.

3. La página web informará a las partes de la posibilidad de subsanar los errores u omisiones en los formularios entregados y sus consecuencias, advirtiendo en todo caso previamente si ello supone o no un coste añadido.

Artículo 6. *Documentación y expediente.*

1. Los medios electrónicos de mediación generarán como justificante de entrega una copia de los formularios y de la documentación o información en cualquier soporte que

presenten las partes, en un formato que garantice su integridad y permita su archivo y, en su caso, impresión.

En el documento generado como justificante deberá constar el número de registro, la fecha y hora de presentación, la identidad de la institución de mediación o del mediador, y una indicación de que el formulario o documento ha sido tramitado correctamente.

2. Sólo se admitirá el envío de documentación cuando la parte haya procedido expresamente a su aceptación, no pudiendo el sistema electrónico de mediación archivar o guardar los datos antes de que se haya completado el proceso.

3. La documentación enviada por el mediador se someterá a los mismos criterios de seguridad e integridad que la de las partes.

4. El expediente será único para todo el procedimiento de mediación y agrupará el formulario de solicitud, toda la información descriptiva del conflicto, todas las comunicaciones que se produzcan entre las partes y el mediador, los documentos presentados, todas las actas y, en su caso el acuerdo final.

Las partes podrán excluir de la incorporación al expediente las comunicaciones o documentos que expresamente señalen.

5. Las partes estarán informadas en todo momento de la gestión y almacenamiento de la documentación y comunicaciones producidas a lo largo de la mediación.

Artículo 7. *Compromiso de acceso.*

1. El sistema electrónico permitirá acreditar la puesta a disposición de las comunicaciones relacionadas con la mediación, asumiendo las partes el compromiso de acceder a las mismas en la dirección electrónica que indiquen.

2. El rechazo de la comunicación o el transcurso de diez días naturales sin acceder al contenido de la de la misma en la dirección electrónica indicada se entenderá como no asistencia a la sesión de mediación, salvo que se acredite la imposibilidad de efectuar ese acceso.

Artículo 8. *Plazos e interrupción de las comunicaciones.*

1. Los plazos relativos a las distintas actuaciones del procedimiento se registrarán por la fecha y hora reflejadas en el justificante de la actuación.

El mediador informará a las partes del tiempo disponible para llevar a cabo las actuaciones.

2. La interrupción de las comunicaciones por problemas técnicos del proveedor de los medios electrónicos de mediación supondrá la suspensión de los plazos del procedimiento, reanudándose el cómputo tan pronto como se restablezca el servicio.

3. Los proveedores de medios electrónicos de mediación deberán emitir certificados informando de cualquier error que se haya producido en los medios electrónicos cuando las partes o el mediador lo soliciten. Los costes de emisión de dicho certificado correrán a cuenta del solicitante. Los certificados consistirán en un documento especificando la causa del error así como la fecha y hora de inicio y de fin del mismo. El certificado solo se utilizará para justificar la suspensión de los plazos por motivos técnicos.

Artículo 9. *Estadísticas.*

1. Las instituciones de mediación de mediación y los mediadores elaborarán informes anuales de actividad sobre los siguientes aspectos:

a) Naturaleza de las partes.

b) Número de solicitudes recibidas y tipo de reclamación con la que estén relacionadas, distinguiendo en función de la aplicación del procedimiento electrónico ordinario o del simplificado.

c) Porcentaje de procedimientos de mediación interrumpidos antes de llegar a un resultado.

d) Duración media de los procedimientos de mediación.

e) Número de acuerdos alcanzados, acuerdos cumplidos voluntariamente y acuerdos sometidos a ejecución.

f) Grado de satisfacción de las partes con el procedimiento de mediación y, en su caso, con el acuerdo alcanzado.

g) Casos de cooperación con otras entidades de resolución alternativa de conflictos que faciliten la tramitación de conflictos transfronterizos.

2. Las instituciones de mediación y los mediadores publicarán, en su caso, en su página web los informes anuales de actividad mencionados en el apartado anterior.

3. Los medios electrónicos de mediación deberán implementar mecanismos estándar que permitan el acceso y exportación automática de información estadística. Igualmente, deberán implementar mecanismos que permitan la interconexión electrónica de registros de mediadores y de instituciones de mediación.

CAPÍTULO II

Utilización de medios electrónicos en la mediación

Artículo 10. Desarrollo de la mediación por medios electrónicos.

1. El empleo de medios electrónicos en la mediación, ya sea en su totalidad o para cualquiera de sus actuaciones, incluida la sesión informativa, permitirá una adecuada comunicación entre las partes y el mediador, sea separada o conjuntamente, posibilitando el diálogo y el acercamiento de posturas.

2. Se podrá desarrollar la mediación por medios electrónicos cuando las partes lo consientan expresamente, pudiéndose manifestar este consentimiento por medios electrónicos a través de una red de telecomunicaciones o acreditándolo presencialmente ante la institución o el mediador.

3. Las partes, de mutuo acuerdo, podrán transformar un procedimiento presencial de mediación en un procedimiento electrónico o un procedimiento electrónico en otro presencial. En cualquier caso, existe la posibilidad de realizar procesos mixtos.

Artículo 11. *Inicio de la mediación por medios electrónicos.*

1. Una vez presentado el formulario de solicitud de la mediación por el solicitante, la institución de mediación o el mediador se pondrá en contacto, a la mayor brevedad, con la parte solicitada para recabar su conformidad para el comienzo del procedimiento electrónico de mediación.

La institución de mediación o, en su caso, el mediador concederá a la parte solicitada un plazo razonable para contestar a la solicitud. Si la parte solicitada no contestara dentro del plazo, la solicitud se considerará desestimada.

La institución de mediación o el mediador informará al solicitante del momento en el que se produzca la contestación a su solicitud.

2. El acta de la sesión constitutiva requerirá la identificación de las partes por firma electrónica en la forma prevista en el artículo 4 para la acreditación de la identidad.

La firma del acta de la sesión constitutiva generará la identificación del procedimiento con un número de expediente.

Artículo 12. *Propuesta de solución.*

Cuando alguna de las partes presente una propuesta de solución, el mediador concederá a las demás un tiempo razonable para decidir si muestran su acuerdo, disconformidad o formulan una contrapropuesta.

CAPÍTULO III

Procedimiento electrónico simplificado

Artículo 13. *Aceptación y duración.*

1. Se desarrollará preferentemente por el procedimiento electrónico simplificado la mediación que consista en una reclamación de cantidad que no exceda de 600 euros, salvo que el empleo de éstos no sea posible para alguna de las partes.

2. El procedimiento electrónico simplificado de mediación tendrá una duración máxima de un mes, prorrogable por acuerdo de las partes.

Artículo 14. *Posiciones de las partes.*

1. Las posiciones de las partes quedarán reflejadas en el formulario de solicitud y en el de contestación específicamente previstos para el procedimiento simplificado en la página web de la institución de mediación.

2. Una vez recibida la contestación, se remitirá a las partes un certificado que tendrá la consideración de acta de la sesión constitutiva a los efectos de generar un número de expediente y determinar el comienzo del procedimiento de mediación.

Artículo 15. *Cantidad reclamada.*

La parte solicitante fijará la cantidad reclamada en el formulario de solicitud de inicio. El formulario contemplará un apartado relativo a los detalles de la reclamación, en el que se especificará a efectos informativos el desglose de la cantidad reclamada.

El formulario de contestación permitirá aceptar la cantidad reclamada, rechazarla o formular una contrapropuesta, en cuyo caso se podrá especificar también su desglose.

Artículo 16. *Negociación automática.*

En caso de que, una vez recibidas las posiciones de las partes, haya acuerdo sobre la cantidad reclamada, el sistema electrónico les ofrecerá de forma automática una propuesta de acuerdo para su aceptación. De ser rechazada por alguna de las partes la propuesta económica o la propuesta del acuerdo final, ambas efectuadas por el sistema electrónico, se podrá solicitar al sistema una nueva propuesta con el límite de ofertas que establezcan las reglas de la institución de mediación.

Artículo 17. *Aceptación de la propuesta.*

Habrá acuerdo de mediación cuando el solicitante acepte la cantidad ofrecida en la contestación o cuando las partes confirmen la propuesta ofrecida por el sistema electrónico. El

acuerdo de mediación alcanzado se hará constar en el acta final del procedimiento electrónico simplificado.

CAPÍTULO III

Terminación del procedimiento

Artículo 18. *Acreditación del fin del procedimiento.*

1. El acta final determinará la conclusión del procedimiento y deberá ser firmada por todas las partes y por el mediador.

2. Una vez firmada, el mediador pondrá el acta final a disposición de las partes a través del medio electrónico por ellas elegido, asegurando la confirmación de la recepción por todas ellas.

Disposición final primera *Facultades de desarrollo y ejecución.*

Se autoriza al Ministro de Justicia para modificar el contenido del anexo recogido en este real decreto.

Disposición final segunda *Entrada en vigor.*

El presente real decreto entrará en vigor a los veinte días siguientes al de su publicación en el «Boletín Oficial del Estado».

ANEXO

A) El formulario o impreso electrónico de solicitud de inicio de la mediación por medios electrónicos previsto en el apartado 1 del artículo 5 de este real decreto deberá reflejar, como mínimo, los siguientes aspectos:

a) Identificación del solicitante, incluyendo su nombre o denominación social, número de identificación fiscal (NIF) o código de identificación fiscal (CIF) o equivalente, número de teléfono y dirección electrónica.

b) Identificación de la parte solicitada de mediación, incluyendo su nombre o denominación social y la dirección electrónica u otros datos que permitan su identificación y localización.

c) En su caso, identificación del representante autorizado por el solicitante para actuar en su nombre en el procedimiento.

d) Breve resumen del objeto de la controversia.

e) Solución propuesta para resolver la controversia.

f) Declaración de si existe algún pacto por escrito que exprese el compromiso de someter a mediación las controversias surgidas o que puedan surgir.

g) Declaración de si la mediación se inicia de mutuo acuerdo o no.

h) Declaración de si se ha iniciado alguna otra acción judicial o extrajudicial en relación con el mismo objeto y, en su caso, si se han adoptado medidas cautelares u otras medidas urgentes imprescindibles para evitar la pérdida irreversible de bienes y derechos.

i) Estado donde se ubique el domicilio del solicitante.

j) Idioma preferido para las actuaciones.

B) El formulario o impreso electrónico de contestación a la mediación por medios electrónicos previsto en el apartado 1 del artículo 5 de este real decreto deberá reflejar, como mínimo, los siguientes aspectos:

a) Identificación de la parte solicitada, incluyendo su nombre o denominación social, número de identificación fiscal (NIF) o código de identificación fiscal (CIF) o equivalente, número de teléfono y dirección electrónica.

b) En su caso, identificación del representante autorizado por la parte solicitada para actuar en su nombre en el procedimiento.

c) Breve resumen de su versión en relación con objeto de la controversia.

d) Solución propuesta para resolver la controversia.

e) Declaración de si la mediación se inicia de mutuo acuerdo o no.

f) Declaración de si se ha iniciado alguna otra acción judicial o extrajudicial en relación con el mismo objeto y, en su caso, si se han adoptado medidas cautelares u otras medidas urgentes imprescindibles para evitar la pérdida irreversible de bienes y derechos.

g) Estado donde se ubique el domicilio de la parte solicitada.

h) Idioma preferido para las actuaciones.

C) En el procedimiento electrónico simplificado el formulario del solicitante sustituirá el resumen del objeto de la controversia por la determinación de la cantidad reclamada, con opción para desglosar la cantidad en principal e intereses. En el formulario de contestación, la versión de la parte solicitada de mediación se sustituirá por la opción que permita a la parte aceptar o rechazar la cantidad reclamada o formular una contrapropuesta, con la posibilidad igualmente de desglosar la cantidad en principal e intereses. Tanto en la solicitud de inicio como en la contestación se mantendrá el resto de los apartados antes expuestos.

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Barona Vilar, S y Esplugues Mota, C. (2012): “Mediación y Arbitraje. Legislación básica”. Ed. Tirant Lo Blanch.
- Baixauli, E., (2010): “El Conflicto Empresarial: una guía para ofrecer soluciones”, Editorial Tirant Lo Blanch.
- Bandura, A., (1982): Teoría del aprendizaje social, Espasa Calpe.
- Butts Griggs, Thelma (2005): “La mediación en los Estados Unidos: contexto y experiencias”. Cuadernos de Derecho Judicial, nº V-2005, pág. 185 y ss. Consejo General del Poder Judicial.
- Cressey, P. & WILLIAMS, R., (1991): Participación en el cambio.

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de vida y de trabajo.- Dublín.

- Christensen, N. y Fernández, S., (2005): “El protocolo de la empresa familiar. Ejercicio de Mediación”. I Congreso Nacional de Mediación Empresarial, Valencia.
- Deutsch, Morton (2001) “Practitioner Assesment of Conflict Resolution Program”, nº 5.
- Díez, Francisco y cols. (2005): “Herramientas para trabajar en mediación”. Ed. Paidós.
- Farré, S. (2005): Cultura de paz en la empresa. Ponencia I Congreso Nacional de Mediación Empresarial, Valencia.
- Fernández Millán, Juan M. y Ortiz Gómez, M^a Mar (2006): “Los conflictos. Cómo desarrollar habilidades como mediador”. Ed. Pirámide.
- Fisher, Roger (2004): “Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder”. Ed. Gestión.
- Folger, J.P. y Baruch Bush, R.A., (1996): La Promesa de la Mediación. Editorial Granica.
- Gortázar, C. (2004): “Derecho y empresa familiar: el protocolo y sus instrumentos de desarrollo”. XIII Jornades de Dret Català a Tossa.
- Grover, Duffy et al., (1996): La mediación y sus contextos de aplicación. Paidós Mediación.
- Lauroba, Elena y cols (2011): “Materiales jurídicos del Libro Blanco de la Mediación en Cataluña”. Generalitat de Catalunya. Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada.
- Mata, J.M.,(2004): Bases jurídicas para una regulación de la mediación familiar. Cuadernos de Mediación.
- Moore, Christopher (1995): “El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos”. Ed. Granica.
- Munduate Jaca, Lourdes y cols. (2005): “Gestión de conflictos, negociación y mediación”. Ed. Pirámide.

- Pascual Fernández Gimeno, J y Reyes López, MJ: “La empresa familiar” (2000) Ed. Tirant Lo Blanch.
- Ortuño Muñoz, José Pascual y Hernández García, Javier (2007): “Sistemas alternativos a la resolución de conflictos (ADR): la mediación en las jurisdicciones civil y penal”. Documento de trabajo 110/2007, Fundación Alternativas.
- Redorta, Josep (2004): “Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación”. Ed. Paidós Ibérica.
- Redorta, J. (2005): Nuevas herramientas para tiempos nuevos: la mediación laboral. Ponencia I Congreso Nacional de Mediación Empresarial, Valencia.
- Rozenblum de Horowitz, Sara (2007): “Mediación. Convivencia y resolución de conflictos en la comunidad”. Ed. Graó.
- Simó, V. (2001): “La planificación sucesoria como instrumento para evitar los conflictos en la empresa familiar” .Jornadas sobre mediación en la familia y en la empresa familiar, Valencia.
- Singer, Linda R. (1996): “Resolución de conflictos. Técnicas de actuación en los ámbitos empresarial, familiar y legal”. Ed. Paidós.
- Suares, Marinés (2005): “Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas”. Ed. Paidós.
- Soleto, Helena y cols. (2011): “Mediación y resolución de conflictos: técnicas y ámbitos”. Ed. Tecnos.
- Ury, William L. (2005): “Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo”. Ed. Paidós.
- Vicent Chulià, F.: “El Buen Gobierno de las Empresas Familiares (2004) Thomson-Aranzadi.
- Vinyamata, Eduard (2006): “Conflictología. Curso de resolución de conflictos”. Ed. Ariel.