

CONFLICTO Y MEDIACIÓN

Trinidad BERNAL SAMPER

Quisiera agradecer a la Facultad de Derecho su invitación a participar en esta Jornada sobre medidas alternativas. Mi exposición va a consistir en comentar una de estas medidas, la mediación, clarificando su concepto y sus diferencias respecto a otras figuras afines. También esbozaré cómo puede aplicarse la mediación a los conflictos en la empresa familiar.

¿QUÉ ES MEDIACIÓN?

La mediación es un término que se utiliza para designar acciones diferentes, lo que conduce a ciertas confusiones entre los profesionales y, por tanto entre el público en general.

La primera distinción que conviene establecer es, entre lo significa mediar, en sentido coloquial, algo que podemos hacer todos en cualquier momento, y una mediación profesionalizada. La actuación no profesional implica una actitud conciliadora, una disposición a resolver los conflictos pacíficamente, evitando la confrontación abierta. La actuación profesional conlleva esa actitud conciliadora, la existencia de ciertas características que se identifican con el concepto de mediación, y una formación especializada.

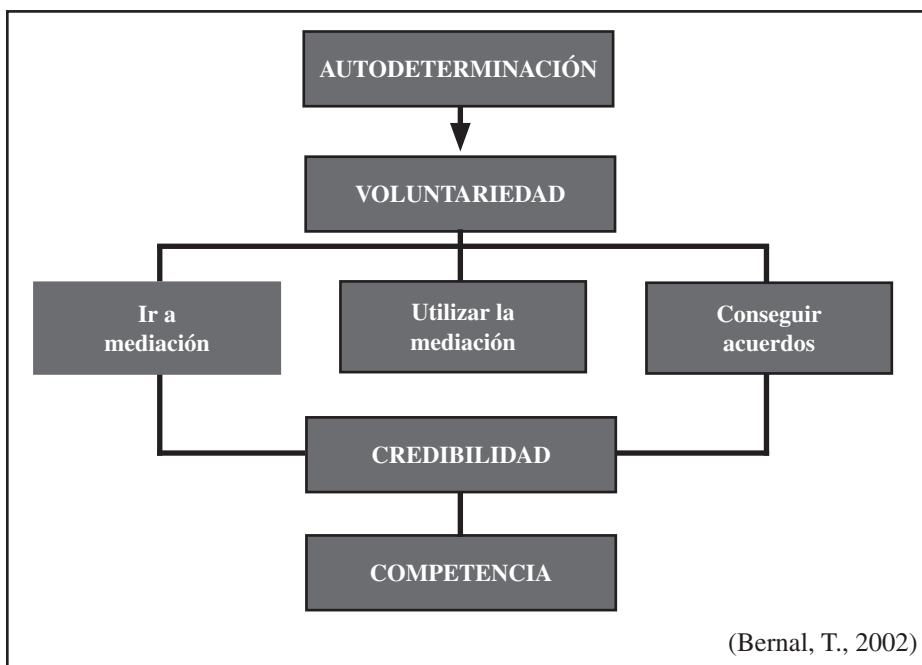
En base a esta distinción, la mediación de la que vamos a hablar es «la intervención, en una disputa o negociación, de un tercero competente e imparcial, aceptado por las partes, que carece de poder de decisión y que les ayuda a alcanzar voluntariamente su propio arreglo extrajudicial, garantizando la confidencialidad» (Bernal, 1998; 2002; 2006). La mediación combina los aspectos legales y emocionales en cualquier de sus campos de aplicación, ya que se necesita regular los acuerdos alcanzados por las partes, de manera privada, a la vez que se manejan las emociones que surgen en el proceso de ponerse de acuerdo.

La forma de establecer la relación con los otros, en mediación, está basada en una fórmula diferente de ganar uno a expensas del otro, diferente de quién tiene razón y quién está equivocado. La interacción se basa en comprender al otro y admitir la propia responsabilidad en el conflicto y encontrar una salida que satisfaga a las partes y no esté basada en la razón o la verdad.

La mediación supone una interacción entre las partes en disputa y el mediador. Necesitamos que exista el conflicto para que lo haga la mediación. Sólo si las partes no logran entre ellas mismas solucionar sus discrepancias, tiene sentido la intervención del tercero, pero puede ocurrir que el conflicto sea intenso, que las partes no puedan solucionarlo y no querer que el tercero intervenga. La mediación es un

proceso voluntario. La voluntariedad es una de las características más interesantes de la mediación. Sienta las bases de la autodeterminación, elemento clave para que las personas gestionen sus propios conflictos, responsabilizándose de sus acciones y de las consecuencias de las mismas en ellos y en los otros.

La voluntariedad está formada por distintas tomas de decisión. El primer acto es el de acudir o no a mediación. La decisión de ir a mediación está fundamentada en la actitud que la persona tenga hacia la mediación. En este primer acto de decisión lo importante es la información que se tenga de la mediación. Cuanto mayor y mejor es la información más probable es que acudan a mediación. El acceder a los servicios de mediación no garantiza el que las partes elijan utilizar esta técnica, aunque es un paso previo. La voluntad de elegir utilizar la mediación es otra decisión de la pareja cuya base está en la manera de transmitir la información el mediador, la metodología de trabajo y su rol profesional. La relación que se establezca entre el mediador y las partes es fundamental para dar credibilidad y proporcionar la aceptación.



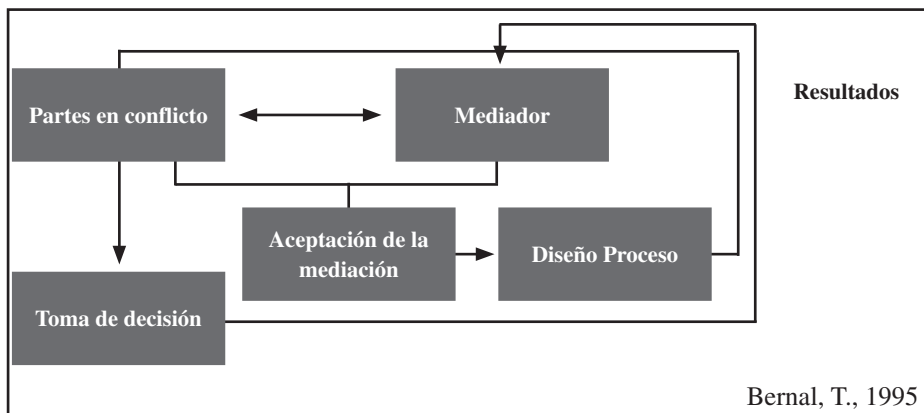
Si para aceptar el comenzar la mediación es necesario confiar en el mediador y en el proceso, esta confianza se consigue con un comportamiento competente e imparcial del mediador, así como garantizando la confidencialidad. El proceso de mediación es voluntario y confidencial y el mediador imparcial y competente; garantizar estas características nos lleva a situar a la mediación en un contexto extrajudicial (Bernal, 2002).

En segundo lugar, la mediación se distingue, en el campo legal, de otras figuras como son la negociación, tanto la realizada por las propias partes, y que sólo es posible si la intensidad emocional es baja y la que tiene lugar a través de sus abogados respectivos, donde los negociadores ya no son los propios interesados (Ber-

nal, 1992; 1995). También se diferencia de la conciliación y el arbitraje, en función del papel que juega el tercero. En la conciliación se facilita un ambiente propicio para que las partes puedan dialogar, pero el conciliador sólo actúa de hombre bueno sin intervenir ni en el proceso ni en la toma de decisión. En el arbitraje, el tercero tiene poder para tomar decisiones y las partes se comprometen, previamente, a someterse a ellas, aceptando su juicio. Este tercero interviene en el proceso y en la toma de decisión. En mediación, el tercero interviene activamente en todo el proceso, pero la toma de decisión le corresponde a las partes.

La tercera distinción la podemos realizar cuando nos situamos en el campo psicológico: la mediación puede confundirse con el proceso terapéutico y con la labor del profesional en el foro legal. Se diferencia claramente de la terapia en el objetivo que cada proceso plantea. El asunto y el establecimiento de un acuerdo en forma de documento escrito es lo que se pretende en mediación, mientras que la psicoterapia tiene como objetivo la persona o la relación y el producir un cambio cognitivo, conductual y/o afectivo. También existen diferencias en la manera de abordar las emociones: en mediación se controlan y dirigen para que no interfieran y así conseguir el acuerdo y en la terapia se exploran para analizar y tratar el conflicto psicológico. La naturaleza del proceso es otra de las diferencias que podemos observar entre los dos procesos: en mediación es legal o cuasilegal, es decir, mezcla asuntos legales y emocionales, mientras que la terapia es un acontecimiento psicológico o personal. La cuantía de información, igualmente, diferencia la mediación y la terapia: en la primera se necesitan datos antecedentes y actuales de los sujetos y/o de la relación; en la mediación no, incluso un exceso de información podría perjudicar la imparcialidad (Haynes, 1995).

El objeto de la mediación es elaborar un proceso, previa aceptación de las partes, en el que éstas puedan manejar el conflicto y estudiar las distintas opciones que tienen para resolverlo. El proceso implica una serie de pasos que incluyen el acto de reunir a las partes, para que éstas intercambien información, conozcan el papel de mediador y las reglas que rigen la mediación, de manera que entiendan el papel del mediador y en qué consiste la mediación para así poder aceptar participar. Una vez que se acepte comenzar la mediación, se diseña el proceso con las partes para que puedan negociar entre ellas y tomar decisiones consensuadas. Los resultados obtenidos sirven al mediador para comprobar si es conveniente continuar con la estrategia utilizada o cambiarla.



Las negociaciones las realizamos generalmente con las dos partes, pero solemos también utilizar sesiones individuales con cada una para evitar estancamientos. Las sesiones individuales no son necesarias en unos casos pero son imprescindibles en otros, ya que ayudan a que puedan desahogarse con el mediador a solas, por lo que se evita contestaciones de la otra parte en el mismo tono que acrecientan el conflicto. Igualmente corrigen desequilibrios que no serían posibles estando los dos presentes.

El proceso de mediación comprende el qué se negocia, cómo se negocia y los pasos encaminados a que las partes entiendan la mediación, se comuniquen, aborden los problemas comprensivamente, presenten nuevas ideas y elaboren acuerdos duraderos. Los aspectos que favorecen el uso de la mediación son: conveniencia de la continuidad de la relación, utilidad de la participación, alto coste del litigio, solución rápida y deseo de privacidad.

CONFLICTO Y MEDIACIÓN

El conflicto es una realidad de la vida humana. Ha existido y existirá siempre. Allí donde estén dos o más personas en interacción pueden producirse discrepancias que dan lugar al conflicto, generando tensiones y enfrentamientos que aumentan en función de la duración del mismo, destruyendo o deteriorando las relaciones y provocando luchas interminables. Sin embargo, el conflicto, en sí mismo, no es positivo ni negativo. Representa la dinámica del cambio y nos da la posibilidad de encontrar nuevas formas de poder relacionarnos con los otros y, también, movilizar maneras distintas de resolver los problemas. De igual manera el conflicto no tiene edad, sexo ni clase social, afecta a todos. Aprender a mirar el conflicto, cómo entenderlo, puede ayudarnos a elaborar respuestas efectivas y productivas.

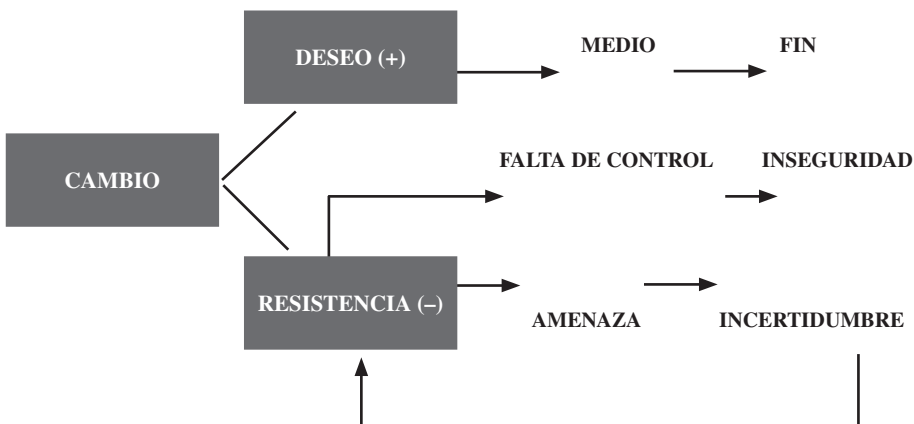
Los medios de comunicación nos dan diariamente información de lo que acontece a nuestro alrededor y podemos observar cómo el conflicto está presente en el enfrentamiento entre individuos (conflicto interpersonal), entre organizaciones sociales (conflicto social) o entre naciones (conflicto internacional). El conflicto se produce porque hay enfrentamiento al querer conseguir las partes metas opuestas, defender valores contradictorios, tener intereses divergentes o perseguir competitivamente la misma meta (Touzard, 1981).

Nuestra observación de estos acontecimientos así como de los hechos históricos nos inducen a pensar que toda situación conflictiva no dura eternamente, que tarde o temprano se termina aunque la duración del conflicto ocasiona un coste económico y emocional a las partes enfrentadas y mantenerse en conflicto aumenta las pérdidas y la necesidad de vencer adquiere más importancia. Una manera de resolver el conflicto es el uso de la coerción de una parte sobre la otra, consiguiendo un efecto inmediato sobre la parte más débil pero con un coste a medio plazo que no compensa en nada el logro inicial conseguido, ya que la parte que se ve obligada a aceptar, desarrolla sentimientos negativos que repercutirán sobre el otro, creando enemistad y no resolviendo los problemas. Podemos decir que nadie gana en un conflicto sea de la índole que sea y además afecta a otras personas ajenas al conflicto. Si nos basamos en un cierre laboral o en una huelga, los empleados pierden salario, beneficios, seguridad económica, y a veces el empleo. La empresa pierde producción, clientes y su continuidad como empresa está amenazada (Colosí y Berkeley, 1989). Pero además hay otras víctimas que no tienen que ver con la disputa: los usuarios o clientes que pueden salir perjudi-

cados. Los conflictos que desembocan en una guerra, originan consecuencias altamente negativas para ambas partes, como es la muerte de militares de los dos bandos, pero también ocasionan pérdidas entre la población civil. Los enfrentamientos entre la pareja produce daño a las partes y un deterioro de la propia relación pero repercute en sus hijos, ajenos a estos enfrentamientos (Bernal, 1995). En todos estos conflictos, la base está en querer imponer los propios criterios por la fuerza.

Otra forma de resolver los conflictos es recurriendo a la ley con la esperanza de objetividad y de justicia, no asumiendo los problemas y delegando en sus representantes legales para que sean ellos los que realicen la batalla. Sin embargo, al ampliar el conflicto al contexto legal, éste se intensifica por los propios procedimientos legales basados en el enfrentamiento y las partes pierden protagonismo desresponsabilizándose de sus problemas y teniendo que aceptar lo que un tercero decida (Bernal, 1995). Introducirse en un proceso legal supone tener en cuenta una serie de elementos (Mc Cormack, 1988), como son: los gastos, que aumentan en función de la cuantía del asunto pero que no disminuyen proporcionalmente en aquellos de menor cuantía. Es decir, cuanto menor es la cuantía del asunto, mayor es la proporción de los gastos. Y cuanto mayor es la proporción de los gastos, menores son las posibilidades de salir delante de forma que compense. El tiempo es otro de los elementos negativos de los procedimientos, los retrasos legales guardan relación con las llamadas «protecciones». Estas normas tutelares, amparos o protecciones tienden a producir el efecto contrario, que ponen en marcha una entramada red con tácticas dilatorias, y en donde la parte con más recursos presenta una clara ventaja sobre la otra, eliminándola por agotamiento. Al coste y tiempo invertido hay que añadir el efecto del resultado final si no es el esperado, ya que el desacuerdo con la sentencia judicial desencadena sentimientos de venganza, rompiendo o dificultando las relaciones con la otra parte.

El conflicto es lo que da lugar al proceso de mediación. Para comprender el conflicto hay que analizar su relación con el cambio, ya que éste se produce cuando una parte pretende introducir un cambio y cuenta con la resistencia de la otra. La parte que desea el cambio lo interpreta como positivo, ya sea desde un punto de vista procesal, el camino que tiene que andar, como del fin en sí mismo. La parte que se resiste al cambio lo interpreta como una amenaza, desconoce lo que significa el cambio y experimenta incertidumbre. Esta incertidumbre incrementa su resistencia al cambio, provocando una falta de control de la situación y un fuerte sentimiento de inseguridad.

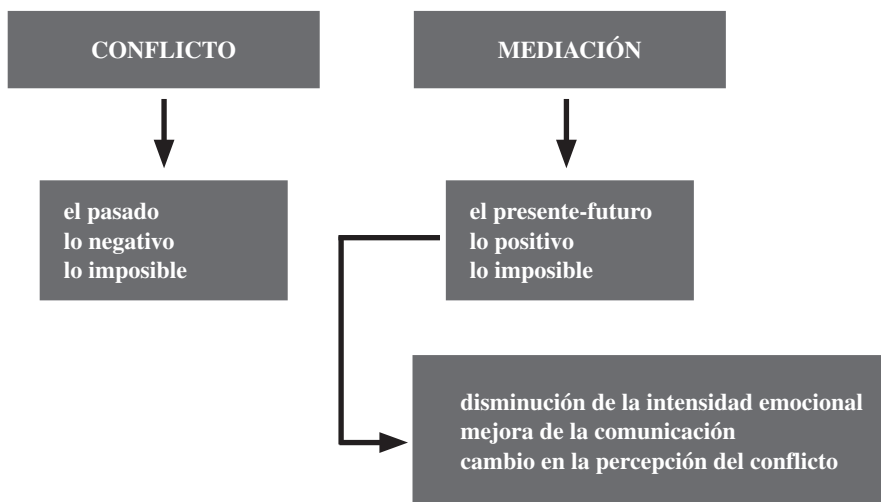


La amenaza del cambio y la subsiguiente incertidumbre es uno de los motivos fundamentales de la resistencia al cambio. La aparición de temor a lo desconocido se produce ante la introducción de algo nuevo. El cambio es una amenaza al control, y el impulso inmediato es hacer algo para recuperarlo, como es entrar en conflicto con otros.

El escalamiento del conflicto es resultado de un círculo vicioso de acción y reacción; de suerte que se genera una espiral de acciones, tomadas como «castigo» o «defensa», en que cada parte responde al otro, lo que a su vez sirve de estímulo al primero. Se produce un error de atribución, interpretando de manera diferente lo que ocurre, si la acción es negativa y la realiza el otro, se debe a características intrínsecas de la persona (es malo), si la realiza uno mismo, se atribuye al azar, a la circunstancias o como repuesta a la conducta inadecuada del otro. Si la acción es positiva y la realiza el otro, se le da ese matiz externo, no atribuible a la persona del otro, mientras que si se trata de uno mismo las circunstancias no han tenido nada que ver. Esta doble vara de medir acentúa las diferencias y va creando unas circunstancias que favorecen el enfrentamiento y hacen disminuir la esperanza del arreglo.

Las personas que están en conflicto presentan una serie de sentimientos de inseguridad, incapacidad, confusión y ausencia de participación en la situación conflictiva que le conduce a centrarse en el pasado, lo negativo y lo imposible. Estos sentimientos están acompañados por un pensamiento dicotómico, poco flexible y de autovaloración respecto al otro que le induce a no tener en cuenta su opinión, a centrarse en su postura y tratar al otro con desprecio. En estas condiciones no es extraño que la comunicación sea inadecuada, no se entienda al otro y resulte complicado conseguir acuerdos.

Si la emoción presente en las personas que están en conflicto les hacen centrarse en el pasado, en lo negativo y en lo imposible, con el proceso mediador tratamos de cambiar esta situación, haciendo que las partes se centren en el presente, en lo positivo y en lo posible mediante la disminución de la intensidad emocional, mejora en la comunicación y cambios en la manera de comprender el conflicto y el punto de vista del otro.



(Bernal, 1998)

APLICACIONES DE LA MEDIACIÓN

En los últimos diez años las investigaciones sobre mediación han ido incrementándose como ejemplo de la rápida expansión de la mediación en la práctica. El crecimiento de la mediación ha sido espectacular. En estos momentos la mediación se utiliza para resolver conflictos diversos en comunidades de vecinos (Duffy *et al.*, 1991), en temas civiles, como alternativa al contencioso (Wall y Rude, 1991), en intervención policial (Palenski, 1984), disputas familiares y divorcio (Bernal, 2006), conflictos públicos (Susskind y Cruikshank, 1987) y toma de decisiones en organizaciones (Karanbayya y Brett, 1989). En el campo penal, también se utiliza la mediación entre el agresor y la víctima, así como para resolver conflictos políticos, internacionales, laborales y en la empresa familiar.

MEDIACIÓN Y EMPRESA FAMILIAR

Cuando se habla de empresa familiar se hace referencia a la empresa que está influenciada en sus decisiones por una o más familias. Como toda empresa consiste en un conjunto de personas con capacidad de autoorganización, con una finalidad común y relacionada entre sí. Las relaciones son diversas y cuando uno de los elementos del sistema se mueve, todos los demás se verán afectados.

Si trasladamos el proceso de democratización creciente que se ha producido en los últimos años en nuestra sociedad al mundo de las relaciones familiares, nos encontramos con un cambio en la forma de relacionarse las parejas en base a un concepto de igualdad y no de jerarquía, e igualmente ocurre en las relaciones padres-hijos, que están marcadas por una comunicación en horizontal que se distancia del modelo patriarcal anterior. Estos cambios obligan a utilizar procesos de negociación continuos en las distintas interacciones que se producen en la familia, poniendo en contradicción valores y aprendizajes distintos. Los nuevos valores familiares se asientan en la igualdad entre los sexos, la libertad de elección y la tolerancia ante convivencias diversas. Todos estos cambios familiares repercuten en las empresas donde parte de sus miembros son personas unidas por lazos de sangre o parentesco.

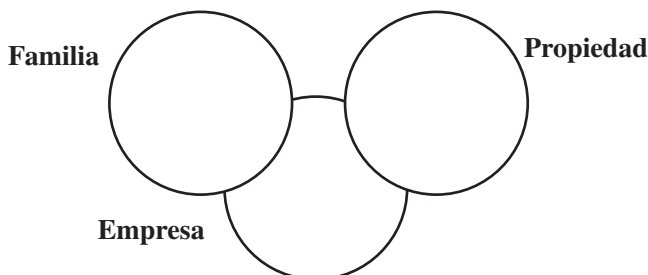
Cambios sociales

Cambios familiares

Conflictos en la empresa
familiar

En una empresa familiar, en una misma etapa temporal, se desarrollan dos procesos: el ciclo de vida de la familia y el desarrollo de la empresa. Dos sistemas con funciones y objetivos diferentes pero organizados y potenciados por las mismas personas. En cada uno de estos sistemas, las personas tienen papeles diferentes. En la empresa están para contribuir a lograr el objetivo de la empresa y en la familia la

persona es un fin en sí misma. El esquema de los tres círculos nos ofrece la manera de entender la interacción y la distintividad.



Las empresas familiares tienen entre sus objetivos: pasar la propiedad de generación en generación; acceder, los miembros de la familia, a la dirección de la empresa; impregnar, con los valores de la familia, la filosofía de la empresa.

Junto con todo el bagaje de situaciones difíciles que se produce en toda familia, si además de las relaciones personales existe entre sus miembros un entramado de relaciones e intereses económicos y patrimoniales, como ocurre en una familia empresaria, los conflictos son más pronunciados. Este incremento del conflicto obstaculiza el objetivo fundamental, que es mantener su continuidad a través de sucesivas generaciones. Esta continuidad puede lograrse diferenciando los roles existentes en ambos contextos (familiar y laboral) y conciliando las culturas empresariales de distintas generaciones. En definitiva, analizar el conflicto y ver su relación con el cambio, es lo que nos va a permitir comprenderlo y acercarnos a su resolución.

CONFLICTOS MÁS FRECUENTES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Los conflictos que con más frecuencia surgen en la empresa familiar son aquellos que, como he mencionado, confunden los roles que las personas ejercen en los dos ámbitos y entre los que están:

- Continuidad, en la empresa, de la dinámica negativa familiar (enfrentamiento y política de «divide y vencerás»).
- Falta de credibilidad en el ejercicio profesional del hijo al seguir considerándolo como «menor».
- Trato desigual a los hermanos, en la empresa, en base a la preferencia como hijos.
- No tener en cuenta las diferencias en formación, aptitudes y actitudes para el trabajo de los hijos.
- Retrasar el paso de los hijos a la empresa.
- Retribución salarial no adecuada (escasa o excesiva) en base a su condición de miembro de la familia. Aquí nos encontramos con dos formas de entender la educación a los hijos: *a)* bajo el supuesto de que los hijos tienen que aprender por

sí mismos y tienen que dar ejemplo, la retribución es por debajo del mercado y *b)* bajo el supuesto de sentimientos de culpa de no haber ejercido de padre, se compensa con una retribución mayor.

- Exigencia a los hijos de seguir sus pasos, su misma forma de trabajar (motivación, tiempo de dedicación).
- Mantenimiento de ciertos estereotipos familiares en la empresa: sucesión del primogénito, el que sea varón para dirigir la empresa, que la dirección sea llevada por un miembro de la familia, sin distinguir entre propiedad y dirección.
- Influencia de otros miembros de la familia (madre, esposa, novia, amigos) en la actitud ante el trabajo.

FORMAS DE ABORDAR EL CONFLICTO

El conocimiento del conflicto puede darnos pistas para su resolución aunque es interesante anticiparse a las situaciones conflictivas y trabajar de manera preventiva, fomentando un ambiente propicio para el diálogo y estableciendo unas reglas que guíen la comunicación y los comportamientos de sus miembros. Existen varios instrumentos para ello como son: el protocolo familiar, el consejo de familia y las reuniones familiares.

El protocolo

Es el documento donde ponen por escrito las normas por las que se va a regir la familia para que todos conozcan y sepan a qué atenerse para evitar los conflictos, aunque lo importante no es tanto el documento en sí sino el proceso por el que se llega a él. Esta concepción del protocolo pone el énfasis en las reuniones, el diálogo, la toma en consideración de todas las posturas para así llegar a una conclusión por consenso que es la que se plasma en el documento final. Asimismo, el protocolo es idealmente un documento abierto en el que la familia va trabajando a lo largo de los años, de modo que no sólo va actualizándose y adaptándose a las necesidades de cada momento, sino que establece entre los miembros de la familia una cultura y una praxis de profundización, diálogo y entendimiento que es la auténtica base y garantía de la armonía presente y futura.

El Consejo de familia

Es el órgano en el que la familia define y toma decisiones estrictamente sobre aquellos aspectos que se refiere a su relación con la empresa. Es el impulsor del protocolo y el encargado de velar por su actualización y aplicación.

Las reuniones familiares

Se trata de reuniones formales con todos los miembros de varias generaciones con el objeto de dar información sobre la empresa para sensibilizar positivamente a sus miembros y que aprendan a querer y respetar a la empresa a través de ese conocimiento.

ENFOQUE MEDIADOR

Ciertas características que favorecen el uso de la mediación se dan en la empresa familiar: *a)* utilidad de la continuidad de las relaciones. En efecto, las relaciones familiares hacen necesario que las dificultades que se originen en el proceso de interacción familiar se resuelvan sin conflicto, para que una vez resueltas, las relaciones continúen; *b)* repercusiones emocionales y económicas ante la intensidad y duración del conflicto; *c)* beneficio de la participación y la privacidad de la mediación. Estos aspectos hacen viable el uso de la mediación, pudiéndose establecer los siguientes pasos:

Etapa previa

Conocer la situación conflictiva diseñar el proceso y convocar encuentros con el objetivo de:

- Definir el conflicto, acordar el proceso y los participantes
- Informar sobre el funcionamiento del proceso
- Quién se hace cargo de los gastos

Negociaciones. Sesiones encaminadas a:

- Concretar los temas importantes
- Identificar los intereses de las partes
- Crear opciones
- Alcanzar acuerdos

Ejecución de los acuerdos

Ayudar en la etapa de la puesta en marcha de los acuerdos, propiciando que la partes sigan trabajando y tengan abierto el camino para la renegociación.

Para guiar a la familia empresaria a la hora de organizar y regular la relación entre familia y empresa es necesario, además de los conocimientos específicos de empresa familiar, los de Terapia familiar y resolución de conflictos. La función del tercero puede adquirir matices diferentes en base a la dificultad de que se trate. Para ayudar a la realización del protocolo Familiar, a la elaboración del Consejo Familiar y colaborar en las Reuniones de Familia, un Asesor Experto responde a estos cometidos. Cuando el cometido está orientado a manejar las respuestas emocionales y ayudarles a conseguir acuerdos, la figura de un Mediador es más adecuada. Si los conflictos están más cronificados, una Terapia Psicológica es más efectiva.

CONCLUSIONES

El conflicto es inevitable pero las luchas continuadas y destructivas no lo son, por lo que debemos hacer el conflicto tan humano y económico como podamos, controlando el cambio, tan unido al conflicto y haciendo que éste se produzca de

forma pacífica y no destructiva. Todo conflicto implica un coste real y potencial de no estar de acuerdo con la otra parte y el coste de no llegar a un acuerdo con ella. Es necesario hacer que el coste de llegar a un arreglo sea más bajo que el coste de no llegar a él.

Las formas tradicionales de solución de problemas, donde las Instituciones y/o los profesionales tienen la clave y dirigen cómo debe ser el comportamiento de los individuos, dejan paso a fórmulas pacíficas de resolver problemas donde el protagonismo lo tienen las partes cambiando el rol de los actores intervinientes en la situación conflictiva. Este mayor protagonismo de las personas en la resolución de sus propios conflictos eleva la satisfacción psicológica de los participantes, acrecienta su autoestima y fomenta comportamientos de ayuda a los demás básicos para el desarrollo de una sociedad más justa y solidaria. El rol de los profesionales se transforma en la mediación, su cometido es el de facilitar los recursos teóricos y las técnicas para que las partes propongan soluciones a estos conflictos (Bernal, 1995).

Junto con esta relevancia de los propios interesados, la mediación conceptualiza el conflicto desde una óptica positiva, y promueve un cambio, en la interpretación de la situación, que genera una serie de alternativas conducentes a salir del conflicto y donde los intereses de ambas partes son tenidos en cuenta en base a una interpretación comprensiva de la situación, dejando que las partes no vean mermada su autoestima. Finalmente la mediación proporciona un contexto pacífico donde éstas puedan sentarse a dialogar el cómo resolver sus diferencias y elaborar una serie de acuerdos consensuados que permitan volver a relacionarse en otra ocasión. (Bernal, 1991-2006).

La mediación no es una solución para todas las situaciones conflictivas pero si debería utilizarse como medida previa ya que supone la introducción de una lógica positiva para afrontar los problemas donde las partes asumen el compromiso y la voluntad de la autodeterminación. El Proceso de Mediación es importante por varios motivos:

El primer motivo

Permite a las partes gestionar a ellas mismas y de manera más adaptativa sus emociones, es decir, la mediación facilita el uso de la «inteligencia emocional», permitiendo un mayor conocimiento de las emociones y un mejor control de las mismas. Las partes modifican sus emociones negativas dirigiendo su forma de pensar y manteniendo un equilibrio entre la razón y la emoción.

El segundo motivo

Utiliza la negociación en lugar del enfrentamiento y de la coerción para conseguir el respeto a la norma. No es necesario acudir a la ley para que imponga lo que se debe hacer, sino que la negociación, en un ambiente de igualdad, puede ofrecer una solución pactada que se cumpla más fácilmente.

El tercer aspecto

Es un sistema que reconoce las necesidades, aunque éstas se presenten con posiciones enfrentadas. La mediación mira más allá de lo que las partes dicen y del

cómo lo dicen y hacen emerger sus intereses y necesidades haciéndolos compatibles y viables.

REFERENCIAS

- BERNAL, 1991-2006: «Memorias anuales del Programa de Mediación. Atención y Mediación a la Familia en Proceso de Cambio».
- BERNAL, T. (1992): «La mediación en los procesos de divorcio o separación personal», Derecho de Familia. *Revista interdisciplinaria de doctrina y jurisprudencia*, núm. 8. Abeledo-Perrot, Buenos Aires.
- (1995): *La mediación como alternativa extrajudicial*, en Mediación: una alternativa extrajudicial. Monográfico del C.O.P. de Madrid.
- (2002): *El psicólogo y la mediación. En tratado de Psicología Forense*. Urrea, J. y Comp. Editorial Siglo XXI.
- (2006): *La Mediación. Una solución a los conflictos de ruptura de pareja*, 3.^a edición. Editorial Colex.
- BIOSCA, D. (2003): «*Empresa y Familia. Problemas y soluciones*», ed. Gestión 2000.com.
- COLOSI y BERKELEY (1989): «*Negociación colectiva: el arte de conciliar intereses*», Limusa.
- CORMAN, Mc. (1988): *Todo sobre los abogados*, Barcelona, Grijalbo.
- DUFFY, K. G. y colaboradores (1996): *La Mediación y sus contextos de aplicación*, Paidós.
- HAYNES, J. M. (1995): *Fundamentos de la Mediación Familiar. Como afrontar la separación de pareja de forma pacífica*, Gaia Ediciones, Madrid.
- KARANBAYYA y BRETT (1989): «Managers handling disputes: Third party roles and perceptions of fairness», *Academic Management Journal*, 32,
- PALENSKI, J. (1984): «The use of mediation by police», *Mediation Quarterly*, 5, 31-38.
- SUSSKIND y CRUIKSHANK (1987): «Breaking the impasse», *Nueva York*, Basic Books.
- TOUZARD, H. (1981): *La mediación y la solución de los conflictos*, Herder.
- WALL y RUDE (1991): «The judge as mediator», *Journal of Applied Psychology*, 76. 54-59.