

# UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE MEDICINA

Departamento de Toxicología y Legislación Sanitaria



## TESIS DOCTORAL

### **Análisis de las necesidades jurídicas y metodológicas para la implementación de sistemas ADR en centros hospitalarios públicos**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Fernando Die Badolato

Directores

María José Anadón Baselga  
Leticia García Villaluenga  
Ignacio Bolaños Cartujo

**Madrid, 2013**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

FACULTAD DE MEDICINA  
Departamento de Toxicología y Legislación Sanitaria



**ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES JURÍDICAS Y  
METODOLÓGICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE  
SISTEMAS ADR EN CENTROS HOSPITALARIOS PÚBLICOS**

**TESIS PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR  
POR: D. Fernando Die Badolato**

Bajo la dirección de los Doctores:

**D<sup>a</sup>. María José Anadón Baselga**

**D<sup>a</sup>. Leticia García Villaluenga**

**D. Ignacio Bolaños Cartujo**

**Madrid, 2013.**

## **I.- INTRODUCCIÓN**

1.1- Presentación del tema.....	pág. 4
1.2.- Revisión bibliográfica .....	pág. 7
1.3. Marco teórico: conflicto, ADR y organizaciones.....	pág. 9
1.3.1. Conflicto .....	pág. 9
1.3.2. Mediación .....	pág. 21
1.3.3. Proceso de mediación .....	pág. 38
1.3.4. Conflicto en organizaciones .....	pág. 47
1.3.4.1. Clasificación de los conflictos en las organizaciones.....	pág. 51
1.3.4.2. Metáfora de la casa .....	pág. 56
1.3.5. ADR <i>alternative dispute resolution</i> .....	pág. 59
1.3.6. El interés general y la responsabilidad social corporativa.....	pág. 72
1.3.7. Las ADR en las organizaciones.....	pág. 80

## **II.- JUSTIFICACIÓN .....**

pág. 95

## **III.- HIPÓTESIS.....**

pág. 97

## **IV.- OBJETIVOS .....**

pág. 98

## **V.- MATERIAL Y MÉTODO .....**

pág.99

5.1. Material.....	pág. 99
5.1.1. Herramienta de implementación.....	pág. 99
5.1.2. Conocimiento de la mediación .....	pág. 99
5.2. Método.....	pág. 100
5.2.1. Herramienta de implementación.....	pág. 100
5.2.2. Conocimiento de la mediación .....	pág. 100
5.3. Anexo. Cuestionario .....	pág. 101

## **VI.- RESULTADOS .....**

pág. 103

6.1. Herramienta de implementación.....	pág. 103
6.1.1. Documentos jurídicos metodológicos .....	pág. 103
6.1.1.1. Protocolo de actuación.....	pág. 103
6.1.1.1.1. Presentación.....	pág. 103
6.1.1.1.2. Iniciativa de solicitudes de procesos de mediación .....	pág. 104
6.1.1.1.2.1. Iniciativa de parte .....	pág. 104
6.1.1.1.2.2. Derivación de situaciones.....	pág. 105
6.1.1.1.2.3. Apoyo técnico en la gestión cooperativa de conflictos .....	pág. 105
6.1.1.1.3. Primeros contactos con las personas interesadas.....	pág. 107
6.1.1.1.3.1. Estudio de viabilidad .....	pág. 107
6.1.1.1.3.2. Asignación de profesionales mediadores .....	pág. 108
6.1.1.1.3.3. Primeras actuaciones de los mediadores .....	pág. 110
6.1.1.1.3.4. Sesión informativa.....	pág. 110
6.1.1.1.4. Proceso de mediación .....	pág. 111

6.1.1.1.4.1. Firma del acuerdo de inicio de mediación.....	pág. 111
6.1.1.1.4.2. Desarrollo de las sesiones.....	pág. 111
6.1.1.1.4.3. Finalización .....	pág. 112
6.1.1.1.4.4. Acciones de seguimiento de acuerdos.....	pág. 113
6.1.1.1.5. Instrucciones y protocolo interno del equipo de mediación....	pág. 114
6.1.1.1.5.1. Pasos a seguir para mediadores internos .....	pág. 114
6.1.1.1.5.2. Aspectos organizativos.....	pág. 114
6.1.1.1.5.3. Carpeta de expediente mediador.....	pág. 116
6.1.1.1.6. Documentos vinculados.....	pág. 117
6.1.1.2. Reglamentación interna de la mediación sanitaria .....	pág. 129
6.1.1.3. Código deontológico de la mediación intraorganizacional .....	pág. 137
6.2. Conocimiento de la mediación .....	pág. 145

## **VII.- DISCUSIÓN.....pág.157**

7.1. La mediación en las organizaciones. Profesión y ética .....	pág. 157
7.1.1. Concepto, ámbito de aplicación, principios y especificidades .....	pág. 157
7.1.2. La ética en la mediación .....	pág. 160
7.1.2.1. La mediación como profesión .....	pág. 171
7.1.2.2. Antecedentes normativos.....	pág. 177
7.1.2.3. Comparativa con otros códigos deontológicos.....	pág. 179
7.2. El encuadre de la mediación en los conflictos disciplinarios .....	pág. 190
7.2.1. El interés protegido y el ejercicio de la potestad sancionadora.....	pág. 191
7.2.2. La terminación convencional del procedimiento.....	pág. 195
7.2.3. Discrecionalidad de las Administraciones Públicas .....	pág. 198
7.2.4. La tutela judicial efectiva .....	pág. 202
7.2.5. Proceso de mediación y proceso disciplinario.....	pág. 204
7.2.6. Normas disciplinarias: organizaciones sanitarias.....	pág. 207

## **VIII.- CONCLUSIONES .....pág. 211**

## **IX.- BIBLIOGRAFÍA .....pág. 212**

## **X.- AGRADECIMIENTOS .....pág. 223**

## **I.- INTRODUCCIÓN**

### **1.1- Presentación del tema**

El término mediación hace referencia a una práctica muy antigua ya que aparece en documentos históricos, en los que por ejemplo, el mediador o intérprete era la persona que facilitaba los negocios de las personas de la comunidad con los foráneos que querían vender sus productos. Este mismo vocablo ha sido utilizado, a partir de los años setenta, para describir una metodología nueva como pueda el proceso de mediación, donde a partir de esa fecha se consolidó en los Estados Unidos de Norteamérica como un modelo de gestión de las situaciones de conflictos, dando lugar al modelo Harvard de negociación y mediación.

La mediación moderna hace por tanto referencia a un proceso, basado en un modelo, en sus técnicas y herramientas, por el que un tercero neutral asiste a las partes en la búsqueda de un acuerdo satisfactorio para las mismas. Esta definición podría matizarse según la escuela de mediación que se elija para efectuar las distintas intervenciones. Se hará especial referencia a los llamados modelos clásicos, entre los que se destacará el modelo Harvard, el Transformativo y el Circular narrativo. Los tres modelos, aunque traen una misma filosofía de gestión cooperativa de los conflictos, son muy distintos a la hora de abordar teóricamente el planteamiento de la concepción y gestión del propio conflicto, a la hora también de realizar un proceso de mediación, y por tanto, presentan grandes diferencias en la práctica de una intervención en mediación.

Es en la gestión de los conflictos familiares donde la mediación ha tenido y tiene mayor presencia, y en concreto en procesos de crisis de pareja. En España también ha calado este sistema de gestión de este tipo de situaciones, y prueba de ello son las diferentes leyes que sobre mediación familiar han promulgado las comunidades autónomas, donde la Ley 1/2001, de 15 de marzo de mediación familiar de Cataluña, fue la pionera en España, culminando todo este proceso normativo autonómico con la publicación de la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

Europa no fue ajena al movimiento mediador y la Recomendación (98) 1, del Comité de Ministros a los Estados Miembros sobre la Mediación Familiar, adoptada

por el Comité de Ministros en la reunión 616 de los Delegados de Ministros celebrada el 21 de enero de 1998, vino a respaldar este movimiento mediado, promoviendo la mediación familiar como medio apropiado para la resolución de conflictos familiares. Más tarde, en el año 2008, el parlamento europeo dictó la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles, a incorporar al Derecho español la materia de la mediación, aunque con cierto retraso, España lo ha efectuado este año 2012, debido a que el plazo para la incorporación en nuestro ordenamiento jurídico expiró el 21 de mayo de 2011.

En las organizaciones existe un campo por cubrir, donde la mediación y los sistemas de gestión cooperativa de conflictos formen parte de la gestión ordinaria de una organización. Para que esto sea una realidad hace falta acometer para la implantación de un servicio de mediación una serie de acciones progresivas, que serán específicas con respecto a otros servicios que pudiéramos llamarlos de prestación de servicios, como pueda ser una asesoría jurídica o un gabinete psicológico.

El establecimiento de este tipo de sistemas de gestión de conflictos lleva aparejada un cambio en la filosofía de gestión de los mismos, no sólo en la cultura de la organización, sino una profunda metamorfosis individual, debido a que nuestra educación se ha basado en la gestión de confrontación y bajo el prisma de lo adverso de los conflictos, y no bajo el paradigma de la colaboración en la gestión de este tipo de situaciones.

Todo esto hace que haya que establecer un plan estratégico en la organización con objetivos a corto y medio plazo, es decir, un programa de implementación, teniendo como premisa primera de actuación la participación del mayor número de miembros de la organización en el programa de implantación de la mediación en el sistema.

Una de las cuestiones más importantes con la que se tiene que contar en todo momento en dicho programa sería que en la mediación, uno de sus principios básicos es el de la voluntariedad. Acudir a un proceso de mediación o derivar una situación de dos personas a un posible servicio de gestión cooperativa de conflictos, entra

totalmente dentro de la esfera de la voluntariedad y la libertad total para acudir a estos recursos. Por lo tanto, se tiene que trabajar en el programa de implantación de este tipo de servicio o recurso en las organizaciones, y en el mantenimiento del mismo, teniendo en cuenta esta gran premisa de trabajo.

Ya dentro del sistema en el que se vaya a efectuar la intervención es necesario detenerse en las características de la propia organización. En esta ocasión estamos ante centros hospitalarios públicos por lo que habrá que realizar un estudio profundo de las características de cada sistema.

Lo referido en el párrafo precedente hace que nos preguntemos a lo largo del texto una cuestión muy discutida en el foro de esta disciplina. ¿Existe una mediación en organizaciones sanitarias? ¿Existe, por tanto, la mediación sanitaria? O por el contrario, hablamos siempre de mediación independientemente del campo de actuación donde actuemos, y por lo tanto, es meramente circunstancial que nos encontremos en una mediación familiar, con una pareja que se está divorciando; en una mediación escolar, con dos alumnos o profesor-alumno; en una mediación organizacional universitaria, con un profesor y una persona de administración y servicios por ejemplo; en una mediación intercultural, con personas de culturas diferentes; en una mediación comunitaria, con dos vecinos que tienen conflictos de vecindad y por último, con una empresa y un cliente en sus relaciones comerciales o con dos empresas que se relacionan en el mundo mercantil, etc.

Punto interesante del establecimiento de sistemas cooperativos de gestión es la elaboración de la documentación jurídico-metodológica, que vendrá a regular cuestiones, entre otras, como el reglamento del servicio y el protocolo de actuación, y temas que no entran dentro de la obligatoriedad jurídica como pueda ser el código ético de la mediación o del servicio. Para poder elaborar este tipo de documentos es imprescindible realizar un estudio propio de la disciplina, debido a que según el modelo de intervención y de las acciones de implantación del programa que escojamos y realicemos tendrá su consecuencia documental como se podrá comprobar a lo largo del presente trabajo.

Una de las cuestiones relevantes a la hora de diseñar un sistema de gestión cooperativa de conflictos es preguntarse el ¿para qué?, o el ¿por qué? de un servicio

de mediación en un sistema ¿Sería bueno para la organización este tipo de servicio? Las respuestas se irán desgranando poco a poco a lo largo del trabajo, pero si tuviera que dar una respuesta concreta previa, me quedaría con la que el fin del servicio de mediación es la búsqueda de la organización saludable, donde ésta sería la que promueve una cultura basada en la creación de un entorno que promociona la salud y el bienestar de sus empleados, así como la efectividad de la organización<sup>1</sup>, (definición del National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH).)

Dentro de ese bienestar de los empleados, considero la gestión cooperativa de conflictos como una variable principal a la hora de medir esa salud de la organización. Es crucial estudiar el tema para poder comprobar si se considera el nivel de conflicto de la organización como una de las principales variables a medir a la hora de ponderar esa salud organizacional.

Durante todo el trabajo que se realiza se podrá comprobar cómo influye cada concepto que se tenga sobre las cuestiones que se van a abordar en el presente texto, y cada acción que se realice dentro del programa de implementación de la mediación, en cuanto al resultado final de dicho programa. Se podrá constatar esa influencia que irá desde la formación que se imparta y la configuración del equipo de mediadores, así como su formación y entrenamiento, hasta la regulación del tiempo de duración de los procesos de mediación. Todo íntimamente interconectado y con gran dosis previa conceptual con sus consecuencias en la praxis.

## **1.2 Revisión bibliográfica**

Uno de los motivos principales que llevaron a la elaboración de este trabajo es precisamente la falta de bibliografía y estudios existentes a la hora de tratar el conflicto y los sistemas de gestión cooperativos de gestión de los mismos en las organizaciones de forma integral. Y más concretamente la falta de textos que aúnen en un solo trabajo lo dicho anteriormente con las pautas tan desarrolladas sobre el cómo implementar un servicio de mediación en una organización.

---

<sup>1</sup> GIMENO NAVARRO, M.A. "Organización saludable. Principales características" en *Evaluación de las organizaciones saludables. Una propuesta metodológica* Recurso obtenido: <http://www.orpconference.org/2008/actividades/documentar/organizacionsaludable.pdf> (17/01/2012)

Si a esta cuestión le añadimos el apellido sanitario, nos encontramos ante casi una falta total de bibliografía al respecto. Este tema es tratado por Gloria Novel Martí<sup>2</sup>, aunque como se ha dicho de una forma no tan integral como aquí se lleva a cabo. Esta autora en su libro *Mediación en salud: un nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan*. Obra muy interesante aunque diferente a lo aquí expuesto. Este libro tuvo como precedente el establecimiento de un servicio de mediación en algunos hospitales de la Generalitat de Cataluña, aunque era un servicio ofrecido a organizaciones dispares, eso sí culminando con la creación de un observatorio para la gestión de los conflictos.

Existen estudios y experiencias como la llevada a cabo en el País Vasco, cuya referencia es Ramón Alzate Sáez de Heredia, catedrático de resolución de conflictos de la Universidad del País Vasco, aunque no recogida en un trabajo publicado.

En cuanto al conflicto en organizaciones en habla castellana tenemos a los que a continuación se detallan, todos ellos incluidos en referencias en el presente texto, donde los principales son: Andrew Floyer Acland: *“Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones”*. Eduard Vinyamata Camps: *“Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología”*. Tirant lo Blanch. Valencia, 2004 y por último Cathy A. Constantino y Christina Sickles Merchant, con su: *“Diseño de sistemas para enfrentar conflictos.”*

En el capítulo “Resolución extrajudicial de conflictos sanitarios: manifestaciones jurídico-positivas y posibilidades de futuro” de Joaquín Cayón de las Cuevas, del libro *“Mediación, arbitraje y resolución extrajudicial de conflictos en el siglo XXI”*. VVAA., nos habla de la experiencia del Plan Perseo, en Castilla-La Mancha, un Plan Director de Seguridad Corporativa y Protección del Patrimonio de su Servicio de Salud. En este plan se ha regulado un procedimiento de mediación para la resolución de conflictos entre usuarios y profesionales.

---

<sup>2</sup> NOVEL MARTÍ, G.: *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2010.

De esta forma, y en materia de servicios, en las organizaciones y en concreto en las sanitarias, según la información de la que dispongo, no existe un plan integral de mediación interna para la gestión de los conflictos que se producen entre el personal del centro. De ahí nace la idea del presente trabajo, todos los trabajos consultados y que han sido publicados, lo han sido en atención a las reclamaciones de los usuarios del servicio de salud, ofreciendo en algunos casos procesos de mediación para dirimir estos conflictos.

La experiencia pionera en España realizada en la Universidad Complutense, en la que he tenido la oportunidad de participar desde su gestión teórica hasta su implantación práctica, ha servido de inspiración para la creación en un solo trabajo de todas las cuestiones teórico-prácticas que deben ser tenidas en cuenta en la implantación de un servicio de mediación en una organización de la envergadura y características como la organización sanitaria.

### **1.3. Marco teórico: conflicto, ADR (alternative dispute resolution) y organizaciones**

#### 1.3.1. Conflicto

Existen abundantes definiciones doctrinales del concepto de conflicto. En este primer acercamiento a su definición me centraré en la percepción que tenemos de la palabra conflicto y de cómo influye la misma en la gestión de situaciones conflictivas.

Se atiende entonces a la definición de conflicto en su tenor literal y sus diversas acepciones que nos dan dos diferentes diccionarios, y por tanto podemos decir culturas. Por un lado, como no podría ser menos, la Real Academia Española, que como se puede comprobar nos da una definición con una serie de consecuencias a la hora de entender cómo afrontar la gestión de los conflictos. Y por otro lado el diccionario Webster, proveniente de otra cultura como pueda ser la anglosajona.

Define el diccionario de la RAE<sup>3</sup> conflicto como:

---

<sup>3</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=conflicto](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=conflicto). (2/01/2012). Se ofrecen los datos de la vigésima segunda edición que son los que a la fecha figuran como oficiales, año 2001. El dato preocupante es que en el avance de la vigésima tercera edición que ofrece la RAE, los cambios son

Combate, lucha, pelea.

Enfrentamiento armado.

Apuro, situación desgraciada y de difícil salida.

Problema, materia de discusión.

Psicol. Coexistencia de tendencias contradictorias en el individuo, capaces de generar angustia y trastornos neuróticos.

Desus. Momento en que la batalla es más dura y violenta.

En las relaciones laborales, el que enfrenta a representantes de los trabajadores y a los empresarios.

Se trae a colación estas acepciones puesto que son de vital importancia a la hora de analizar el porqué de nuestra forma de gestionar los conflictos. El lenguaje construye nuestra forma de pensar. Teniendo en cuenta que en nuestra cultura desde los estudios primarios nos están dando esta definición, podemos pensar sin lugar a dudas que tenemos interiorizada una visión del concepto de conflicto que no ayuda mucho a que optemos por una gestión colaborativa o no basado en lo adverso. Todo desde pequeños es confrontación, nuestras primeras experiencias en conflictos puede que sean los juegos, en éstos siempre aparece el binomio de ganar/perder, siendo la otra parte el adversario al que hay que derrotar. Muy pocas veces nos encontramos con juegos infantiles dónde la esencia sea la de la colaboración, donde no hay vencidos sino que todos juegan en el mismo equipo y se necesita la colaboración de unos y otros para llegar a la meta o a un fin determinado.

Nuestra cultura por tanto nos hace pensar que si tenemos un conflicto con alguna persona, éste será un combate, una lucha o pelea, donde existirán vencedores y vencidos. Por lo tanto si alguien tiene en su conciencia que mantiene un conflicto con determinada persona, si es llamado a gestionar el mismo, acudirá a ese

---

mínimos, no aportando ninguna modificación en cuanto a la concepción profunda del término que ayude a un tipo de gestión alternativa. En la cuarta acepción se añade sólo conflicto de competencia, de jurisdicción. Y en el apartado de relaciones laborales queda de la siguiente forma: “En las relaciones laborales, conflicto que enfrenta a los trabajadores, a través de sus representantes, con los empresarios. Afecta a una empresa o a un sector económico y su resolución tiene efectos generales. Añade por tanto, la palabra conflicto, dándole mayor tensión a la acepción y añade también la expresión que afecta a una empresa o a un sector económico y su resolución tiene efectos generales.

enfrentamiento armado con sus mejores armas, donde sólo tienen cabida los términos ganar y acabar o “aplantar” al enemigo.

Asimismo, y siguiendo con las acepciones de nuestro Diccionario, nos dice en una tercer acepción que conflicto es un apuro o situación desgraciada y de difícil salida. ¿Cómo vamos a gestionar una determinada circunstancia si es de difícil salida? Y una cuestión importante, ¿Cómo vamos a encontrarnos nosotros mismos ante una situación de difícil salida? Si seguimos y vemos como define en el apartado de psicología el conflicto: “tendencias contradictorias que puede generar angustia o trastornos neuróticos”. Esto equivale a decir: tengo un conflicto por lo que tengo angustia o soy neurótico. Se echa de menos una definición más positiva. Siguiendo con las acepciones, no es menos preocupante la que nos ofrece en el apartado de relaciones laborales (tema del presente trabajo): el que enfrenta a trabajadores y empresarios. No es de extrañar el lenguaje que rodea todo lo relativo a negociaciones colectivas<sup>4</sup> y gestión ordinaria de situaciones en el ámbito laboral y sindical. Tal y como se puede comprobar el lenguaje que nos muestran y que es el que utilizamos, nos indican que en el conflicto tenemos un enfrentamiento. Cómo cambiaría todo si tuviéramos, por ejemplo, interiorizada la definición que realiza Saner.

Estas acepciones que del conflicto nos ofrece la RAE tienen su consecuencia en nuestra sociedad. En mi experiencia como formador he podido comprobar cómo se muestra lo aquí dicho realizando una operación bien sencilla: para comprobarlo en la práctica, al comienzo de una sesión formativa sobre mediación o conflictos, se realiza una pregunta sencilla a los asistentes que se acercan por primera vez a esta disciplina para comprobar que las acepciones de combate, lucha y pelea están plenamente interiorizados en nuestra forma de entender este tipo de situaciones. Se les pregunta que piensen la primera palabra que les viene a la mente cuando piensan en un conflicto, asimismo se les pide que lo hagan de forma muy rápida. La experiencia en estas sesiones formativas nos dan un resultado que concuerda con lo que se expone, cerca de un 90% de las personas que responden a la prueba lo hacen en términos de combate, lucha y demás acepciones que nada de positivo tienen y muy pocas personas

---

<sup>4</sup> Un primer acercamiento lo podemos comprobar en la definición siguiente de negociación referida a la vertiente organizacional: *Un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas*. Saner, R. (2003) *El Experto Negociador*. Barcelona Gestión 2000. En un primer acercamiento es conveniente realizar este choque, aunque temprano, de definiciones para comprobar las grandes diferencias existentes sociológicas de atender a una o a otras acepciones.

efectúan una respuesta desde el punto de vista de la cooperación, o de la oportunidad de aprendizaje que de la situación puede obtenerse.

Los mismos psicólogos contemplan el conflicto como cuestión de objetivos incompatibles, de esta forma Stranger<sup>5</sup> 1967, nos define el concepto como “situación en la que dos o más seres humanos desean objetos que pueden ser obtenidos por uno o por otro (u otros), pero no por ambas partes.

Tampoco escapa a esta visión del término a la propia concepción que los mismos conflictólogos<sup>6</sup> mantienen en sus definiciones. De esta forma, por ejemplo, Vinyamata<sup>7</sup> nos dice en su diccionario de conflictología que es “lucha, desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes hostiles entre dos o más partes”.

Los mediadores nos podemos adherir a esta definición, aunque la utilización de la palabra lucha debería ser cambiada, en opinión del que suscribe por el término “tensión”, por una cuestión muy sencilla<sup>8</sup>: la palabra lucha lleva aparejada *per se* la confrontación, y al estar ahora inmersos en el estudio de la mediación como sistema colaborativo de conflictos, no cabe, en opinión del que suscribe, la utilización de cuestiones que por naturaleza sean de confrontación. El modelo Harvard precisamente introdujo la colaboración y los juegos de suma no cero en las negociaciones en los años setenta como forma de gestionar los conflictos y filosofía a la hora de establecer un modelo de negociación.

Todo esto hace pensar que en la definición de Vinyamata si cambiamos el término referido de lucha por el de tensión, podemos establecer la definición de conflicto más acorde con esa visión de no confrontación de lucha necesaria en cualquier situación de conflicto. Asimismo, se propone la eliminación del término hostil por las razones expuestas. De esta forma una definición del conflicto a la que podría adherirse la mediación y utilizando la de Vinyamata sería: “tensión,

---

<sup>5</sup> AISENSON KOGAN, A. *Resolución de conflictos: un enfoque psicosociológico*. Colección de Psicología. Fondo de cultura económica. México DF. 1994.

<sup>6</sup> Aunque el término conflictólogo, así como el de conflictología no esté admitido por el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, es utilizado aquí de forma reivindicatoria de dichos términos en cuestión.

<sup>7</sup> VINYAMATA CAMPS, E. *Conflictología: teoría y práctica en resolución de conflictos*. Ariel. Barcelona. 2001.

<sup>8</sup> Naturalmente, la definición de conflicto que se pretende siempre busca dos objetivos. El primero es la adecuación del lenguaje a los nuevos tiempos y el segundo de los objetivos es subsumir la definición del conflicto en la mediación en los sistemas de no confrontación de gestión de los mismos.

desacuerdo, incompatibilidad aparente, confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes, que dependiendo de la forma en la que se gestione podrá ser causa de crecimiento personal o podrá ser una situación con sólo consecuencias negativas.”

Asimismo, Pérez Serrano, G. y Pérez de Guzmán, M<sup>a</sup>.V. (2011)<sup>9</sup>, nos dan una definición de conflicto cuya característica principal es la visión de la incompatibilidad de objetivos entre personas o grupos diferentes.

Conviene hacer una pausa en la comparación establecida en otro diccionario perteneciente a otra cultura y lengua<sup>10</sup>. De esta forma el Webster, diccionario más vendido en Estados Unidos, nos define en un primer momento, concretamente en el año 1966 conflicto como:

Batalla, pelea y lucha.

Lo que ocurre con el Webster es que en el año 1983 se da cuenta que el tratamiento del concepto que aquí se analiza puede que no sea el más adecuado al devenir y evolución de la sociedad. En el año indicado se ofrece al lector las siguientes acepciones:

Desacuerdo intenso u oposiciones de intereses, ideas, etc.

Realizando una comparativa entre esta acepción del año 1983, las anteriores de los años sesenta y la vigente de la RAE, se puede comprobar una progresión “revolucionaria” de dicho concepto.

Alzate nos da una visión del conflicto no negativa, una visión que podríamos llamar mediadora. Esta perspectiva da al individuo una mayor libertad para elegir qué forma de gestión quiere para dirimir su controversia. Alzate nos dice que “todo conflicto puede adoptar una curso constructivo o destructivo. No se trata de eliminar o prevenir el conflicto sino tener los recursos suficientes para salir enriquecidos.” El autor (Alzate, 1998) hace suya la definición de Rubin, Pruitt y Kee kim (1994), asimismo el que suscribe se adscribe a este pensamiento. Estos autores definen

---

<sup>9</sup> PÉREZ SERRANO, G. y PÉREZ DE GUZMÁN, M<sup>a</sup>.V.: Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento. Narcea S.A. Ediciones. Madrid, 2011.

<sup>10</sup> ALZATE, R.: Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica. Universidad del País Vasco. Guipúzcoa. 1998.

conflicto como: “Divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente”.

El mismo autor, Alzate, R. (2007)<sup>11</sup>, nos sigue dando una visión positiva del término, hablando del valor potencial del conflicto y sobre todo de la gestión constructiva del mismo, que es en definitiva de lo que se trata, dándonos, si así lo hiciéramos, los siguientes beneficios: aprender mejores caminos para resolver las situaciones, construcción de relaciones mejores y duraderas y aprender más de nosotros mismos y de los demás.

En la misma línea se sitúa Bianchi, R.A.<sup>12</sup> cuya definición sirve para resaltar un concepto como es la percepción. El autor nos define conflicto como: “es una situación en la que dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes.” Es interesante introducir la variable “percepción” en el conflicto, el mediador debe hacer que las personas vean por sí mismas que tienen una percepción distinta de la realidad y que no tienen por qué ser incompatibles esas percepciones de intereses<sup>13</sup>. En nuestra forma de pensar dialéctica, creemos que para satisfacer nuestros intereses tenemos que sacrificar los de los otros. La mediación pasa por tanto de considerar la negociación de juegos de suma cero a los juegos de suma no cero.

Coincido con Worchel, S. y Lundgren, S. (1996)<sup>14</sup>, cuando nos dicen que la mayoría de los conflictos interpersonales no son de tipo cero, diciéndonos que estos conflictos tienen un abanico que va más allá de la alternativa ganar/perder. Denominan los autores conflictos de tipos variados a aquellas situaciones en los que están las personas inmersas en juegos de tipo no cero. Es la creencia de que el adversario no es sólo la otra parte sino que es también nuestros propios motivos.

También los autores mencionados nos hablan de un concepto positivo del conflicto titulado su capítulo “la otra cara del conflicto: su lado bueno”. Creo que es una buena visión mediadora del concepto “conflicto”, ayudándonos a aprender

---

<sup>11</sup> ALZATE SAEZ DE HEREDIA, R.: “La dinámica del conflicto”, en *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*. SOTELO MUÑOZ, H y OTERO PARGA, M. (coord.). Editorial Tecnos. Grupo Anaya S.A. Madrid, 2007.

<sup>12</sup> BIANCHI, R.A.: *Mediación prejudicial y conciliación*. Víctor P. de Zavalía S.A. Argentina, 1996.

<sup>13</sup> Esta cuestión viene dada porque las personas negociamos la mayoría de las veces en base a posiciones y no conforme a intereses.

<sup>14</sup> WORCHEL, S y LUNDGREN, S.: “La naturaleza y la resolución del conflicto”. Del libro *La Mediación y sus contextos de aplicación: una introducción para profesionales e investigadores*. VVAA. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona 1996.

nuestros límites, a formarnos desde la infancia, es parte de nuestro aprendizaje, de nuestra configuración como individuos y forma parte también de la caracterización de los grupos sociales.

Una concepción ecléctica la tienen Girard, K y Koch, S.J. (1996)<sup>15</sup>, donde nos dicen que el conflicto no lo ven ni positivo ni negativo, lo consideran como algo natural de la vida, afirmando que lo importante cuando se está en este tipo de situaciones es aprender a entenderlas y gestionarlas y así puedan estas experiencias ayudar a dar respuestas más efectivas y productivas.

Me adhiero por tanto a la conclusión que establece García Villaluenga, L. (2006)<sup>16</sup> quien considera que el conflicto ayuda a crecer, a aprender nuevas formas de resolver nuestros problemas, y lo que es más importante, nos ayuda a construir relaciones mejores y más duraderas, y de forma individual, ayuda a conocernos mejor a nosotros mismos.

El conflicto por tanto sería como el motor del aprendizaje, cada conflicto es visto de esta manera, desde la mediación, como una oportunidad de crecer aprendiendo a través de las técnicas y herramientas de la disciplina cómo gestionar situaciones futuras a través de la experiencia presente de la participación en un proceso de mediación. Farré, S.<sup>17</sup>. (2004), nos dice que se da la gestión positiva del conflicto cuando las personas tienen las suficientes herramientas para gestionar el conflicto de forma cooperativa. Naturalmente esto enlaza con la visión previa que se tiene del término conflicto.

Coincido con la tesis mantenida por Haynes, J.M. y Haynes G.L.<sup>18</sup> (1997), según la cual el conflicto es sano, lo que resulta peligroso es el conflicto no resuelto. Todo conflicto contiene en sí dos cuestiones: una posibilidad o un peligro.

Suares, M. (1996)<sup>19</sup> nos dice que lo positivo o negativo no es el conflicto en sí, sino la forma en que las personas lo gestionamos, esta forma de gestión nos puede

---

<sup>15</sup> GIRAD, K. y KOCH, S.J.: *Resolución de conflictos en las escuelas*. Granica. 1996.

<sup>16</sup> GARCÍA VILLALUENGA, L.: *Mediación en conflictos familiares: una construcción desde el Derecho de Familia*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2006.

<sup>17</sup> FARRÉ SALVÁ, S.: *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socio afectivo*. A&M Gráfico, S.L. Barcelona, 2004.

<sup>18</sup> HAYNES, J.M. y HAYNES, G.L.: *La mediación en el divorcio: estrategias para negociaciones basadas en casos reales*. Editorial Granica. Buenos Aires, 1997.

llevar a guerras, en el extremo, o por otra parte nos puede conducir a aprender de los mismos conflictos y enriquecernos personalmente, teniendo esta forma de gestión un marcado carácter preventivo para situaciones similares futuras.

En este sentido destaco el aporte de Bolaños, I. (2007)<sup>20</sup> cuando se refiere al conflicto en términos de “crisis de transición”, aunque referido a los conflictos de pareja, pero perfectamente extrapolable a otros tipos de situaciones, como pueda ser el caso de las organizaciones. De esta forma los conflictos, según el autor, dan lugar con toda probabilidad a realidades del sistema más complejas. Es en estos momentos de transición donde la clave está en cómo gestionemos nuestras realidades, que podrá ser de forma destructiva o constructiva.

Realizando entonces una síntesis de lo dicho en estas dos acepciones del Webster, en comparación con las de la RAE, se puede observar que alguien que tenga interiorizada la definición más moderna, si mantiene un conflicto con alguna persona, no se levantará en armas para “aplantar al enemigo”, sino que tendrá la alternativa de transformar ese desacuerdo en acuerdo y podrá estudiar los intereses que hay en juego y que tiene cada parte. Por lo tanto y conectando con lo dicho anteriormente, la persona en este paradigma podrá ir en busca del siguiente binomio ganar/ganar, donde la colaboración es el paradigma nuevo, donde el conflicto se aborda de la forma que las partes que están inmersas en él puedan ganar y no haya por tanto un perdedor o vencido.

La persona que es educada en una definición como la última descrita podrá ser más partidaria de intentar gestionar los conflictos desde un punto de vista de no confrontación, y por tanto, será más probable que sea partidaria de lo que en este trabajo se defiende, que no es otra cosa que el uso de la mediación y de los sistemas de no confrontación como forma adecuada<sup>21</sup> de gestión de los conflictos.

---

<sup>19</sup> SUARES, M.: *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Editorial Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 1996.

<sup>20</sup> BOLAÑOS CARTUJO, I.: *Hijos alineados y padres alienados. Mediación familiar en rupturas conflictivas*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2007.

<sup>21</sup> No es casualidad el uso del término adecuado. Tal y como se podrá ver más adelante, cuando se habla de fórmulas de gestión cooperativa de los conflictos, se usa el término alternativo, en referencia a ADR, alternative dispute resolution. En este trabajo se defiende la idea de que los sistemas colaborativos o pacíficos de gestión de conflictos deben considerarse como adecuados, es decir, cada conflicto debe tener su fórmula de gestión, siendo en ocasiones más adecuado gestionarlo con técnicas de mediación y otras con sistemas como pueda ser el judicial o disciplinario.

La forma de entender el conflicto es una cuestión cultural, dependiendo de donde nos encontremos y a qué parte del hemisferio del planeta pertenezcamos, gestionaremos nuestras situaciones conflictivas de una manera o de otra. Por lo tanto, de la cultura que tengamos tendremos una forma u otra de afrontar estas situaciones. No hace falta irse a continentes o países lejanos para ver estas diferencias culturales, sino que basta con acudir a entes más simples o mucho más pequeños, dentro de nuestro entorno, como puedan ser los sistemas que componen esos entes mucho más amplios.

Pensemos por un momento en la forma que tienen de gestionar los conflictos nuestras organizaciones, nuestros trabajos, familias, comunidades de vecinos, etc., existe una idea del conflicto y de su gestión, que sería la cultura del sistema como sociedad, a nivel macro sociológico podríamos decir. Lo que ocurre es que luego en cada subsistema, como en cada uno de los referidos, puede existir una cultura diferente entre los mismos.

Se hace referencia aquí por tanto a las organizaciones, concebidas como entes o sistemas en los que por sus características tienen su propia cultura o su propia forma de entender la gestión de los conflictos. Cualquier organización nos podría servir para lo que se quiere poner de relieve en este punto.

De la visión cultural de la definición del conflicto va a derivar nuestra opción para gestionarlo, nos podríamos preguntar si viniendo de esta forma de cultura tiene el individuo plena libertad para realizar una opción de gestión, la que crea más adecuada. Es el acceso a la información y a la cultura la que precisamente nos brinda la oportunidad, y nos da la libertad, de conocer otras formas de gestionarlos en base a culturas diferentes y por lo tanto distintas formas de entender el conflicto.

De esta forma Alzate, R. (2010)<sup>22</sup> afirma que la educación en resolución de conflictos, hablando de la educación escolar, enseña una variedad de procesos, técnicas, habilidades... para afrontar los conflictos, que sin duda ayudarán a construir relaciones saludables. Por lo tanto la educación individual hará que la suma de estas individualidades pueda hacer una cultura de la paz y de la gestión constructiva de los conflictos.

---

<sup>22</sup> ALZATE SÁEZ DE HEREDIA, R.: "Importancia de la educación en resolución de Conflictos". En *Revista de Mediación*. Año 3. Nº 6. Edita Asociación Madrileña de Mediadores. Madrid. 2010.

En el ejemplo que nos ofrece Ury<sup>23</sup>, W. se puede comprobar la dependencia que existe entre el sistema al que pertenecemos y la forma de gestionar el conflicto. El cofundador del modelo de mediación de Harvard nos dice que los bosquimanos del desierto de Kalahari utilizan el método que ellos denominan Kyotla, donde los disputantes hablan y hablan de sus controversias. Utilizan el método de consenso para la gestión de los conflictos, donde lo principal es la búsqueda de una solución estable que puedan asumir las partes en conflicto y la comunidad, haciendo partícipe al final a todo el sistema de la solución planteada. A los bosquimanos desde muy temprana edad se les educa en la dependencia de la comunidad, siendo muy sensibles por tanto a las necesidades de los demás.

El mismo autor nos sitúa en el pueblo de los Semai, de la selva pluvial malaya, y que define como “quizá el pueblo más pacífico”. El sistema anima a los participantes a que resuelvan su disputa. No creen en la violencia como forma de gestión de los conflictos. La comunidad o la organización juega un papel crucial a la hora de que los miembros de dichos sistemas opten por gestionar las situaciones de una forma o de otra, teniendo máxima importancia la cultura de grupo. Existe un dicho semai que ilustra lo aquí referido: “si no intervienes y sucede algo entre los dos disputantes, eres el responsable”.

La mediación recoge este concepto no negativo, términos que se consideran más adecuados en este momento del texto<sup>24</sup> que el término de positivo, ya que trata de gestionarlo, siendo visto por esta disciplina como motor de cambio o ajustes de diferencias.

Esta visión no negativa del conflicto es recogida por la doctrina. Vinyamata (1999), se refiere al conflicto diciendo que es “una confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes...” Añade el autor que dicha confrontación no debe percibirse de forma negativa debido a que los conflictos no sólo tienen aspectos negativos si no que además permiten un desarrollo. Destaca asimismo, que cuando el conflicto se vuelve “negativo” es porque se encuentra deficientemente gestionado y ello puede provocar una situación perniciosa. Tal y

---

<sup>23</sup> URY, W.L. *Diez caminos para resolver conflictos en la casa, en el trabajo y en el mundo*. Buenos Aires. Paidós, 2000.

<sup>24</sup> Se prefiere la utilización de la expresión “no negativo” para hacer referencia al conflicto.

como nos dice Vinyamanta, E. (2004)<sup>25</sup>, nuestras sociedades poseen un gran déficit de “capacidades cooperativas”, siendo éstas claramente superadas por actitudes extremadamente competitivas.

Galtung recoge en su visión del conflicto el carácter de reto, de desafío, llegando a afirmar que se puede ver el mismo como “una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa, una concomitante y una consecuencia del cambio”.

García Villaluenga, L (2006) nos dice que el conflicto es consustancial a la naturaleza humana. Ahora bien, dependiendo de la forma en que gestionemos estas situaciones nos veremos más o menos enriquecidos o también más o menos empobrecidos. Para la autora es importante que tengamos en cuenta a la hora de gestionar los conflictos el binomio conflicto-mediación.

Ahora bien, aceptar una definición “positiva” del conflicto, o mejor dicho, una definición que no incluya esos términos que hacen que interioricemos la guerra, la lucha como elementos definitorios del mismo, supone adherirse a otra filosofía, a otra forma de entender los conflictos y su posible gestión. A nivel micro-organizativo, es decir sistemas formados por un número pequeño de elementos como puedan ser las familias, organizaciones pequeñas o comunidades de vecinos, queda mucho camino por recorrer, aunque la carrera ya ha tomado salida y se hacen experiencias, algunas ya consolidadas, otras en fase de implementación, donde la mediación se abre paso como forma de gestión constructiva.

A nivel macro-organizativo, el camino que queda es mucho más grande, y más si nos atenemos a las organizaciones públicas, si bien se realizan grandes esfuerzos a través de instituciones internacionales. Llama la atención el dato que nos ofrece Vicenç Fisas (2002)<sup>26</sup>, sobre el gasto dedicado a esa gestión no colaborativa de los conflictos a nivel mundial en relación con el gasto realizado por la UNESCO, a través de su programa transdisciplinar sobre cultura de paz, donde su presupuesto bianual asciende a cerca de 9 millones de dólares. Esta cifra, a priori cuantiosa, se queda obsoleta y ridícula si la comparamos con el gasto mundial para fines militares que asciende a la cifra inquietante de 750.000 millones de dólares. Como dato curioso aportado por el autor es el gasto que supone la compra de un portaviones pequeño

---

<sup>25</sup> VINYAMATA CAMPS, E.: *Aprender Mediación*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 2004.

<sup>26</sup> FISAS, V.: *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Icaria editorial S.A. Barcelona, 2002.

cuyo precio es el equivalente a 350 veces el presupuesto de la UNESCO para la cultura de paz.

Después de todo lo dicho sobre el conflicto y ligado con la acepción combativa que de dicho término tenemos interiorizado de forma generalizada en nuestra cultura, se derivará la significación de la palabra “negociación” que cada persona le pueda otorgar. De esta forma, a lo largo de mi experiencia como formador y mediador me encuentro con que las personas tenemos esa acepción del conflicto, que nos lleva a “batallar” en vez de negociar, y por tanto cuando nos ofrecen una negociación, lo que percibe el individuo que tiene que hacer es batallar, luchar o enfrentarse, en definitiva, moverse en un paradigma de confrontación, y no aceptar negociar con el enemigo.

Por lo tanto tenemos dos términos que van íntimamente ligados como son el concepto de conflicto y el de negociación, o dicho en términos generales el de conflicto y el de gestión. Es muy útil la referencia que hace García Villaluenga, L. (2006)<sup>27</sup>. En estos términos nos dice la autora que dependiendo de la concepción que tengamos del conflicto: psicológica, sociológica y psicosociológica, actuaremos ante una situación conflictiva de distinta forma<sup>28</sup>, es decir, gestionaremos todo ello de forma muy distinta, y lo que es más importante para este trabajo, seremos partidarios o no de utilizar métodos cooperativos de gestión de conflictos.

La negociación es un procedimiento cuyo objetivo es llegar a acuerdos. Esta es una actuación que debemos realizar constantemente en diversos entornos, uno de ellos es el organizacional. El paradigma del conflicto cambia totalmente si concebimos la negociación como: un proceso en el que dos o más partes intentan buscar un acuerdo para establecer lo que cada una de ellas debe dar, recibir, llevar a cabo o tolerar en una transacción entre ellas. Por lo tanto, estaríamos ante un proceso que no conlleva la necesidad de ganar, que no conciba a la otra parte como enemiga o adversaria, si no como miembro del mismo equipo o sistema y que implemente la

---

<sup>27</sup> GARCÍA VILLALUENGA, L.: *Mediación en conflictos familiares: una construcción desde el Derecho de Familia*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2006.

<sup>28</sup> Es clave a la hora de plantearse si gestionar una determinada situación ver dónde cada uno ve el origen o la responsabilidad del mismo. Por ejemplo, si somos gerentes de un centro o persona con responsabilidad en la gestión de recursos humanos, y nos llega un conflicto con un trabajador, que empieza a incorporarse tarde a su puesto de trabajo, y tenemos una concepción psicológica del conflicto, entenderemos la responsabilidad del mismo atendiendo a su persona: él tiene el conflicto, él tienen que solucionarlo. Sin embargo, si tenemos una visión sistémica de la misma situación, nos preguntaremos que puede estar pasando en su subsistema que puede estar provocando la reacción del trabajador.

colaboración como modo de encontrar soluciones satisfactorias para las partes, sentando unas bases sólidas para las futuras negociaciones. Si se da lo dicho anteriormente el paradigma de la gestión del conflicto cambiará totalmente.

### 1.3.2.- Mediación

Una cuestión a debatir sobre el concepto de mediación no es ya la propia definición de dicho concepto sino el propio término en sí, y más concretamente qué ha sido de su concepción sociológica a lo largo de la historia. Para realizar este estudio centraré la cuestión en dos concepciones: una que se podría denominar tradicional y otra que ya pertenece al campo técnico. La mediación en su faceta tradicional es conocida, pudiendo cualquier ciudadano darnos una definición con esta acepción, lo que ocurre es que esa definición tradicional es muy distinta de la que tenemos en su faceta técnica, siendo esta última muy desconocida por la sociedad.

Por lo tanto, el significante mediación se utiliza para distintos significados; uno de ellos sería el que le otorga la sociedad y los medios de comunicación, y otro significado es el que se le ha otorgado por esta disciplina. Es labor de las personas que se dedican a la mediación operar en esta diferenciación, bien acuñando un término técnico nuevo adecuado y lo suficientemente diferenciador, o bien haciendo las acciones oportunas para que sociedad y técnicos en la disciplina den al significante utilizado el mismo significado.

La negociación como forma de dirimir conflictos ha existido siempre, de aquí la posible confusión del término. Folberg y Taylor (1997)<sup>29</sup> nos dicen que Confucio ya decía que “la resolución óptima de una desavenencia se lograba a través de la persuasión moral y el acuerdo, y no bajo la coacción”. Nos dicen los autores que ya se hablaba de una armonía natural en las relaciones humanas, que no debía de interrumpirse. Asimismo los autores nos relatan la importancia de los comités populares de conciliación en China y la importancia que tiene en este país la autodeterminación en la resolución de conflictos, así como la tradición que Japón también tiene en este aspecto, destacando el escaso número de abogados que hay comparado con otras naciones. Siguen Folberg y Taylor mencionando al continente

---

<sup>29</sup> FOLBERG, J. y TAYLOR A. *Mediación: Resolución de conflictos sin litigio*. Noriega editores. 1997, México.

africano donde en ciertas poblaciones cualquier vecino puede convocar una asamblea ante un conflicto y donde una autoridad ejerce como parte mediadora.

Ripol-Milet, A (2001)<sup>30</sup>, nos dice que la participación de un tercero neutral en un conflicto que se interpone entre dos partes es muy antigua y además está muy extendida en el mundo. Realiza el autor un repaso de distintos lugares en el mundo, por ejemplo en el Zaire, donde los conflictos son vividos como crisis de grupo, y donde las tribus intervienen participando en la gestión de los mismos. Nos habla, asimismo del pueblo Arusha de Tanzania, con la figura del moot, asamblea donde se resuelven las quejas de los miembros de la tribu. Es de destacar la forma de entender la violencia por parte del pueblo Arusha donde es considerada como un signo de debilidad en la argumentación de alguien que plantea un conflicto<sup>31</sup>.

El autor continúa haciendo el recorrido y nos comenta el caso de la comunidad de Gitskan, en la Columbia Británica. Este pueblo considera que el conflicto que se dé tiene que ser resuelto cuanto antes. Toda la tribu toma la palabra y expresa su opinión sobre el tema que se expone.

Es de destacar la figura hawaiana del “ho’oponopono” que significa de forma literal “enderezar, restaurar y mantener buenas relaciones dentro de la familia, y entre la familia y los poderes sobrenaturales”. Lo curioso de esta figura son las nueve fases en las que se divide el proceso de negociación<sup>32</sup>. No me extenderé en enumerarlas pero la idea antigua de la división por fases no deja de ser el establecimiento de un protocolo o de un proceso de gestión del conflicto, idea fundamental a la hora de analizar la mediación como técnica moderna de gestión de controversias.

---

<sup>30</sup> RIPOL-MILET, A.: *...Familias...trabajo social...y mediación...* Ediciones Paidós Ibérica S.A.”. Barcelona, 2001.

<sup>31</sup> Esta visión de la debilidad cuando se recurre a la violencia la podríamos comparar en el contexto de las organizaciones a la forma de entender la autoridad por parte del personal con responsabilidad en materia de gestión de recursos humanos. Es frecuente que en seminarios sobre mediación estas personas manifiesten temor ante la pérdida de autoridad que les parece que implica el uso de técnicas de gestión colaborativa en la gestión de sus conflictos con el personal de la organización, y manifiestan un “rechazo” a las mismas, debido a que supone un cambio de paradigma total. Estas personas creen que la autoridad es imposición, y yo les digo que en la gestión de un conflicto, cuando precisamente creen que están teniendo más autoridad, justo es cuando más la están perdiendo. Una persona que impone su criterio tiene poder, posiblemente derivado de una potestad, pero no autoridad. Este término va más ligado a la persuasión, quién más puede persuadir al otro es el que más autoridad demuestra.

<sup>32</sup> Podríamos estar ante uno de los antecedentes más lejanos de la mediación entendida como proceso estructurado.

Asimismo, Alés, J. y Mata, J.D.<sup>33</sup>, nos hablan de los beduinos. Cualquiera que sea la naturaleza del conflicto no recurren a un tribunal cuando hay problemas entre tribus, precisamente para no enfrentarlas más. Es el Consejo tribal es el que regula las diferencias. El Consejo beduino propone un acuerdo. Asimismo, al igual que Ripol-Milet, destacan la figura del Ho'ponopono, una forma de solución de disputas entre los nativos, principalmente usada para los conflictos familiares. Un mediador, Haku, intenta restaurar la armonía en la familia. En la cultura Wayuu, la mujer es la que tiene el papel de mediadora para evitar que los conflictos lleven a los hombres a luchar entre ellos. Por último estos autores hacen referencia a Latinoamérica donde es de destacar a los mapuches (gente de la tierra), en Chile y sudeste de Argentina. A través de las palabras y el diálogo el mapuche logra resolver los conflictos.

En el interesante trabajo de García Gérboles y Muresmann (2010)<sup>34</sup>, se puede comprobar la evolución de la mediación como institución jurídica. Los autores en su estudio datan los primeros indicios de la mediación en el Código de Hamurabi (2000 a.c.), donde se enmarca dentro de la figura del intérprete, persona conocedora de las necesidades de los miembros de la comunidad y que servirían de intérpretes para las personas que quieren realizar algún negocio. Los autores dan un salto y nos sitúan en Roma, diciéndonos que existía la figura del mediator o proxeneta, naturalmente con distinto significado al que le podemos dar hoy en día, término de origen griego y que hacía referencia a la persona que se interesa por alguna cuestión.

Es en Roma, y durante el principado, donde se convierte la mediación en una disciplina autónoma, desligada del mandato y del ámbito del paterfamilias. Antes de esta figura, y anterior al Digesto de Justiniano, estaba la figura del jefe de familia que encargaba a hijos y esclavos que actuaran en interés suyo, haciéndolo por mandato.

El Digesto 50, 14, nos ofrece la figura del proxeneta ya citada y que llegaba a posibilitar matrimonios, relaciones de amistad o incluso se dedicaba a la búsqueda de personal para ocupar las magistraturas. Es aquí donde los autores sitúan el origen del mediador familiar.

---

<sup>33</sup> ALÉS, J. y MATA, J.D.: *La magia de la mediación*. Aconcagua libros. Sevilla. 2010.

<sup>34</sup> GARCÍA GÉRBOLES, L y MURESMMANN, M.: "El enfoque histórico-jurídico del concepto de la Mediación desde el Derecho Romano hasta la actualidad." Capítulo 2º del libro *La Mediación, presente y pasado y futuro de una institución jurídica* Directores: Jaime Rodríguez-Arana Muños y Mercedes de Prada Rodríguez. Ediciones Netbiblo S.L. La Coruña, 2010.

Continuando con el Digesto 50, 14, 3, queda constancia de las “officinae”, de corredores de carácter fijo en Roma, y muestran la existencia de un amplio número de mediadores. Otra cuestión es el valor que se le otorgaba a la profesión, para ello los autores nos destacan la definición que Ulpiano realiza sobre los mediadores, denominándolos “sordidum”, calificando esta actividad como pequeño trabajo.

Ya en España, se habla en el siglo IV del defensor civitatis, que actuaba como defensor y mediador de los plebeyos frente a los abusos de curiales. La Novísima Recopilación nos habla de las juntas vecinales y las hermandades agrarias. Concretamente en el Fuero de Avilés (1076), los autores nos dicen que se recoge por primera vez el origen etimológico de la mediación o medianedo.

En la España musulmana, existía el “Sahib al-mazahim”, señor de las injusticias que atendía las quejas que los particulares promovían por actos de oficiales públicos.

En Aragón, teníamos al Justicia Mayor que realizaba una labor de interpretación de las normas y sobre todo hacía una labor de mediación entre la nobleza y el Rey.

Muy interesante es la figura del árbitro o juzgadores de avenencia, la ley XXIII del título IV, de la Ley I del Fuero Viejo de Castilla. La Novísima Recopilación, precedente de nuestro código civil, es continuadora de estas alternativas judiciales.

Es en las Partidas de Alfonso X (1265), donde recoge en la segunda partida, tit. 4º, el término arbitraje.

Por último nos destacan García Gérboles y Muresmann, la Constitución de Cádiz de 1812, donde su artículo 283 recoge la figura de la Mediación<sup>35</sup>. Ésta debía ser ejercida por un alcalde, con dos hombres buenos, nombrados uno por cada parte, y dictando una providencia que las mismas podían aceptar o no, y de aceptarla se consideraba finalizada del litigio.

---

<sup>35</sup> Se transcriben por su interés los artículos 282-284 de la Constitución de 1812. (www.congreso.es: 11/4/2012): Art. 282. *El alcalde de cada pueblo ejercerá en él el oficio de conciliador, y el que tenga que demandar por negocios civiles o por injurias, deberá presentarse a él con este objeto.* Art. 283. *El alcalde, con dos hombres buenos, nombrados uno por cada parte, oirá al demandante y al demandado, se enterará de las razones en que respectivamente apoyen su intención, y tomará oído el dictamen de los dos asociados, la providencia que le parezca propia para el fin de terminar el litigio sin más progreso, como se terminará, en efecto, si las partes se aquietan con esta decisión extrajudicial.* Art. 284. *Sin hacer constar que se ha intentado el medio de la conciliación, no se entablará pleito alguno.*

En cuanto al término en sí, Puy Muñoz, F. (2007)<sup>36</sup>, nos habla del origen del término mediación, de esta forma lo establece en la palabra medianedo, utilizada en el Fuero de Avilés de 1076. El vocabulario de Elio Antonio de Nebrija, 1495, utiliza el término latino también de mediator, traducido por medianedo entre dos. Sebastián de Covarrubias nos ofrece el término mediar y medianedo, que sería el que se pone de por medio para componer diferencias. El autor sitúa por primera vez los términos mediación y mediador en un vocabulario en el Diccionario de Autoridades de 1734, definiendo el primero como interposición o intervención de alguno que pretende componer o reconciliar a otros que están entre sí discordes, o conseguir alguna cosa para otro. Este concepto fue, según el autor, incluido en el primer diccionario de la lengua castellana de Real Academia Española.

El problema reside<sup>37</sup> en que se utiliza el término mediación para una cuestión novedosa como es un proceso de gestión de conflictos que como disciplina nace en los años setenta. Por lo tanto una persona que se considere negociadora, con talante de llegar a acuerdos, ante la disciplina de la mediación en un primer momento se llamará a sí misma mediadora. Six, J-F. (1997)<sup>38</sup> nos habla de mediadores ciudadanos, es decir, personas que tienen características y autoridad moral en las distintas comunidades que ejercen de mediadores en estos grupos. Six habla de la sociedad francesa pero creo que puede ser extrapolable a los grupos sociales, el autor nos dice que cayeron en desuso al ir desapareciendo los grupos sociales con la formación de las grandes ciudades.

En esta tesitura se defiende aquí que así como disciplinas “nuevas” adoptan términos más con más atracción de marketing<sup>39</sup>, la mediación como también

---

<sup>36</sup> PUY MUÑOZ, F.: “la expresión “mediación jurídica”. Un análisis tópico”. En *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*. SOTELO MUÑOZ, H y OTERO PARGA, M.(coord.). Editorial Tecnos. Grupo Anaya S.A. Madrid, 2007.

<sup>37</sup> Pensemos que en las organizaciones conviven miembros jóvenes con personas ya veteranas muy acostumbradas al término tradicional de mediación y por lo tanto puede ser para estos últimos más difícil aceptar nuevos sistemas de gestión de conflictos que usan términos conocidos pero con significados distintos. Es muy normal que mis alumnos/as con más experiencia en las organizaciones se dirijan a mí diciendo que ellos llevan años haciendo mediación entre sus trabajadores. Afirmación que seguramente traiga su causa en la confusión entre el término tradicional y técnico de mediación.

<sup>38</sup> SIX, J-F.: *Dinámica de la Mediación*. Paidós mediación. Barcelona 1997.

<sup>39</sup> Por poner un breve ejemplo, el partnering se configura como un proceso de gestión de posibles conflictos en contratación internacional, aunque ya se ha extendido a colaboraciones entre empresas que contratan entre sí. Como se puede observar este término resulta del todo atractivo para el neófito y sin duda no ofrece ninguna confusión acerca de lo que pueda ser, o mejor dicho de lo que no es. Asimismo se puede poner otro ejemplo más conocido como pueda ser el couching, tanto profesional como personal. El término, por lo menos en el idioma español, invita a la curiosidad, sin embargo el término mediación adolece de este componente de incitar a la curiosidad para colocarse justamente en el lado opuesto de

disciplina “nueva” debería haber adoptado un término más novedoso para evitar confusiones. Negociadores somos todas las personas y más veces al día de las que podemos imaginar, pero mediadores son unas personas dedicadas a ello de forma profesional<sup>40</sup> que ejercen esta actividad de una forma técnica

Definir mediación según el concepto tradicional, significa acudir a nuestro diccionario y como se podrá comprobar en la figura núm. 1, para la RAE, la mediación es la “intervención en una discusión o enfrentamiento para encontrar una solución”. Esta definición encaja en lo que podríamos denominar concepto tradicional de mediación. El problema se agranda también por la utilización de los sinónimos de conciliación, arbitraje, diplomacia que el mismo diccionario ofrece, confundiendo el concepto técnico con otras cuestiones que no tienen que ver en su sustancia con la mediación. Ahora bien, si buscamos el término mediador, con la ilusión de poder ampliar nuestro campo de expectativas, nos encontramos que nuestra Real Academia nos dice que mediador es “el que media”, no puede ser más escueto y decepcionante a la vez, sobre todo si hacemos un pequeñísimo recorrido por otros términos que hacen referencia a otras profesiones<sup>41</sup>.

Conforme a lo expuesto, todo ello provoca la idea de quien se acerca por primera vez a esta disciplina tenga como ideas asimiladas a la mediación las de facilitación, negociación, conciliación, intermediación, arbitraje, diplomacia, etc. que en nada tiene que ver con el concepto técnico de la mediación.

---

quien se acerca por primera vez a esta disciplina. Términos como el counselling serían convenientes para el marketing de la mediación.

<sup>40</sup> El término profesional se refiere a que para ejercer la mediación es preciso reunir unos requisitos de preparación académica, comparable a otras disciplinas como la psicología, el derecho, etc. Asimismo para ejercer en ciertos ámbitos la mediación, como en el sector familiar, hay que cumplir con una serie de exigencias académicas y burocráticas.

<sup>41</sup> Siguiendo a la RAE, se puede hacer una pequeña aproximación de la definición que hace en su diccionario de lo que se podría considerar profesiones clásicas. Por ejemplo, el término abogado nos dice que es la persona licenciada o doctora en derecho que ejerce profesionalmente la dirección y defensa de las partes en toda clase de procesos o el asesoramiento y consejo jurídico. En cuanto al término médico se refiere de igual forma al definirlo como la persona legalmente autorizada para profesar o ejercer la medicina. Si acudimos a la palabra arquitecto, nos dice que es la persona que ejerce o profesa la arquitectura.

### Concepto tradicional de mediación



FIGURA 1

Mulholland,<sup>42</sup> nos dice que no existen dos lenguas que adopten concepciones del mundo idénticas, cada lengua es como ver con lentes distintas y sesgadas, y la negociación es algo que se ve afectado por esta concepción. Destaca el autor que cuando una palabra es muy utilizada se vuelve cotidiana y todo el mundo le da el mismo significado, pero cuando se emplea un término menos común, puede que resulte difícil su explicación y comprensión. Aquí por tanto, se dan las dos circunstancias a las que se refiere el autor en el mismo término de mediación: el concepto tradicional que se utiliza de forma cotidiana y la acepción técnica que difiere mucho de la tradicional, resultando difícil de explicar.

Asimismo, Caram, M.E.; Eilbaun, D.T.; Risolía, M.(2006)<sup>43</sup>, nos hablan de la confusión y ambigüedad que supone el término de mediación ya que se utiliza de forma indistinta para designar el proceso y el producto a la vez. Es muy normal que se utilicen expresiones como a las diez tengo una mediación o se ha firmado el acuerdo de mediación. Comparto la opinión de las autoras referidas, sería conveniente dotar del suficiente lenguaje autónomo a las diferentes cuestiones que hacen referencia al proceso de mediación.

<sup>42</sup> MULHOLLAND, J. *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación.* Gedisa editorial. Barcelona, 2003.

<sup>43</sup> CARAM, M.E.; EILBAUN, D.T.; RISOLÍA, M. *Mediación, diseño de una práctica.* Librería Histórica S.R.L. Argentina, 2006.

Cuestiones bien establecidas en la sociedad, como pueda ser un proceso judicial, tienen un lenguaje más rico. Se habla por tanto en este foro de juicio y sentencia. Términos que no tienen esa ambigüedad a la que se hace referencia en el párrafo anterior y dejan claro qué es proceso y qué es resultado.

El término mediación, en mi opinión, haría por tanto referencia al proceso y habría que buscar el término más apropiado para el resultado, dotado eso sí de ese carácter de marketing necesario aunque no renunciando a un rigor académico.

En términos de marketing<sup>44</sup>, es más sencillo explicar un término nuevo, al que se le puede dotar de atracción y por lo tanto suscitar la curiosidad del oyente, dotándole de ese carácter de novedoso. Es más sencillo, como digo, realizar esto y mucho más efectivo que a un concepto ya arraigado en la sociedad, y que ésta ya lo tiene asimilado e interiorizado con un significado propio, tener que a partir de ahora explicar que tiene un significado nuevo. Este significado nuevo, por tanto, no siempre es entendido, y da lugar a muchas confusiones a la hora de un primer acercamiento a la disciplina, tanto si estamos ante dos personas que son enviadas a un proceso de mediación como a la hora de acercarse como discente.

Esta mercadotecnia es esencial a la hora de la difusión de la disciplina. Los autores O'Connor, J y Seymour, J (2011)<sup>45</sup> nos dicen cómo nació la disciplina de la programación neurolingüística, PNL, y su concepto. Nos comentan los autores como John Grinder y Richard Bandler, los creadores del concepto de PNL, en 1976 se preguntaron cómo iban a llamar a lo que habían creado. Al final de una sesión de 36 horas decidieron llamarlo de esta forma: PNL. Este concepto atractivo llevó según los autores a que hasta 1995, fecha de la primera edición de su libro, que en los Estados Unidos hubiera más de cien mil personas formadas en esta disciplina. El éxito fue total.

---

<sup>44</sup> Otro ejemplo que se puede mostrar es el del término de resiliencia. La primera vez que vi un libro en una estantería no dudé en ojear para ver qué era simplemente atraído por la curiosidad del término. Anna Fores y Jordi Grané, en su obra: "La resiliencia. Crecer desde la adversidad", la definen como la capacidad de un grupo o persona de afrontar, sobreponerse a las adversidades y resurgir fortalecido o transformado. Término que proviene del latín *resilio*, volver atrás, resurgir. Hace referencia a la capacidad de ciertos metales para resistir impactos y volver a recuperar su estructura. Término que fue acuñado en este sentido por las ciencias sociales y aplicado a la psicología nace alrededor de 1980, según nos dicen los referidos autores por la psicóloga del desarrollo Emmy Werner.

<sup>45</sup> O'CONNOR, J y SEYMOUR, J.: *Introducción a la PNL. Cómo descubrir y emplear la excelencia para obtener óptimos resultados personales y profesionales*. Ediciones Urano S.A. Barcelona 2011.

Este término, de PNL, se pone como ejemplo por el éxito que tuvo y tiene, y cuya creación es coetánea al modelo Harvard de mediación. Olivé Pibernat, V. (2010)<sup>46</sup>, nos dice que no gustaba a sus propios creadores el término de programación, pero que debido al éxito que ya tenía la expresión PNL no pudieron dar marcha atrás.

Es muy acertado el análisis que hacen Cohn, E.S. y Neyhart, M.L.<sup>47</sup>, sobre los factores que influyen para que la sociedad acepte la mediación. Para estos autores, cuatro son los factores que afectan al gran público para que acepte la disciplina, estos son: la falta de información, los conceptos profanos acerca del sistema legal, las diferencias individuales y los sesgos de atribución. El primero de ellos, la falta de información, es de crucial importancia para el éxito o fracaso de la implementación de un servicio de mediación en una organización, por lo que en el programa de implantación de la misma tendrá un papel totalmente protagonista.

En cuanto al concepto técnico existen innumerables definiciones, cada autor/a ofrece la suya, naturalmente influenciado por cómo entiende el proceso, cómo entiende el conflicto, la negociación y cómo entiende también el campo donde va a aplicar la mediación, de lo que surgirá incluso un modelo de mediación distinto a lo que otros profesionales puedan utilizar. De esta forma unos pondrán el acento en el acuerdo (modelo Harvard), otros destacarán la transformación de las personas que asisten al proceso (modelo transformativo) y otros tendrán a la comunicación entre las partes como la prioridad de atención en el proceso (modelo circular-narrativo). Naturalmente esta lista no se agota en los modelos de mediación, sino que encontraremos tantas definiciones como autores nos hablen de la mediación como proceso técnico.

Es precisamente este concepto técnico el que la Mediación tiene que buscar conseguir que la sociedad haga suyo. Resulta interesante reflexionar sobre esta cuestión, debido a que asumir este concepto como disciplina podría llevar consigo la consideración de la mediación y a quienes la ejercen como profesionales. Si acudimos a la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre ciertos

---

<sup>46</sup> OLIVÉ PIBERNAT, V.: *PNL & Coaching. Una visión integradora. Ridgen Edit S.L.* Barcelona., 2010.

<sup>47</sup> COHN, E.S. y NEYHART, M.L.: "Factores que influyen en la aceptación pública de la mediación". Del libro *La Mediación y sus contextos de aplicación: una introducción para profesionales e investigadores*. VVAA. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona 1996.

aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles, de 22 de octubre de 2004. En su exposición de motivos define a la persona mediadora como: “*todo tercero que lleva a cabo una mediación, independientemente de su denominación o profesión en el Estado miembro concernido y del modo en que haya sido designado o se le haya asignado la mediación*”. Podemos comprobar que los legisladores europeos en el año 2004 tenían un concepto de la mediación como el que se ha descrito anteriormente, es decir, un concepto tradicional, donde la mediación es ejercida por “cualquier” profesional, pero no por el profesional de la mediación.

La Ley 5/2012, de mediación en asuntos civiles y mercantiles define la mediación en su artículo 1º como: “..aquel medio de solución de controversias, cualquiera que sea su denominación, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador”<sup>48</sup>. Hay que tener en cuenta que esta ley no es aplicable en al ámbito de este estudio ya que su artículo 2º no contempla la mediación en las administraciones públicas.

Haynes, J.M. (2000)<sup>49</sup> la conceptualiza como: “*proceso en virtud del cual un tercero, mediador, ayuda a los participantes en una situación conflictiva a su resolución, que se expresa en un acuerdo consistente en una solución mutuamente aceptable y estructurada de manera que permita, de ser necesario, la continuidad de las relaciones entre las personas involucradas en el conflicto.*” Tal y como se puede comprobar el autor pone el acento en el acuerdo. Asimismo le da la máxima importancia a la disciplina como proceso, el cual tiene que estar plenamente estructurado.

Calcaterra, R.<sup>50</sup>, la define como un proceso que, con la dirección de un tercero neutral que no tiene autoridad que decide, busca soluciones de recíproca satisfacción subjetiva y de común ventaja objetiva para las partes, a partir del control del

---

<sup>48</sup> Para más información, vid. VVAA: GARCÍA VILLALUENGA, L y ROGEL VIDE, C. (Directores): *Mediación en asuntos civiles y mercantiles: comentarios a la Ley 5/2012*. Reus S.A. Madrid, 2012.

<sup>49</sup> HAYNES, J.M.: *Fundamentos de la mediación familiar*. Gaia. Madrid, 2000.

<sup>50</sup> CALCATERRA, R. *Mediación estratégica*. Gedisa 2002. Creador del modelo estratégico de mediación. Lo que le diferencia de otros modelos, dicho por el propio autor, es el rol del mediador. De la definición no se vislumbra la diferencia existente que coloca en una posición al profesional totalmente diferente a modelos anteriores. De esta forma para Calcaterra el mediador “se integra en el sistema de participación activa y colaborativa, se reserva el derecho de enumerar, clasificar, fijar posición y analizar. Es promotor de alternativas”. Tal afirmación entraría, en opinión del que suscribe, en contradicción con la propia afirmación del autor cuando se refiere a que el mediador no tiene autoridad decisoria.

intercambio de la información, favoreciendo el comportamiento colaborativo de las mismas.

Bianchi, R. A. (1996)<sup>51</sup> la conceptualiza como “procedimiento no formal, voluntario y bajo condiciones de confidencialidad, conducido por un tercero imparcial y aceptado por las partes de una disputa, que facilita el diálogo entre las mismas que haga posible un acuerdo convenido por aquéllas.” Definición que es preciso puntualizar. Si bien toda definición por concepto adolece de información, se echa de menos la palabra mediador a la hora de calificar ese tercero imparcial que interviene. Asimismo el diálogo tiene que ser apreciativo, no un diálogo que ya han venido manteniendo, y la cuestión a dirimir sería el conflicto y no la disputa.

Hay, por otra parte, definiciones de la mediación que sorprenden en un principio, pero que tienen un trasfondo teórico-práctico importante y que es digno de análisis. Tal es el caso de Lenard Marlow<sup>52</sup> (1999), que define la mediación, en este ejemplo la mediación familiar, como un procedimiento imperfecto que emplea una tercera persona imperfecta para ayudar a dos personas imperfectas, a concluir un acuerdo imperfecto, en un mundo imperfecto.

Naturalmente esta definición hay que entenderla en el contexto de la obra del autor, que pretende además de sorprender, generar reflexión en cierto sector contrario a la mediación familiar. Hay que comprender que está escrito explicando el nacimiento de la mediación familiar en los Estados Unidos de Norteamérica, y que frente a los detractores de estos procesos que lo consideraban muy imperfecto, él trae a colación la reflexión de que todo sistema es por sí imperfecto, en alusiones al sistema judicial.

Pienso que hay que agradecer que Marlow nos haga pensar en los límites de la mediación como proceso<sup>53</sup>. Considero importante que la persona mediadora vea que su proceso no es más perfecto que otros y que no deja de ser una opción de las

---

<sup>51</sup> BIANCHI, R.A.: *Mediación prejudicial y conciliación*. Víctor P. de Zavalía S.A. Argentina, 1996.

<sup>52</sup> MALOW, L.: *Mediación familiar: una práctica en busca de una teoría. Una nueva visión del Derecho*. Ediciones Granica S.A. Barcelona. 1999.

<sup>53</sup> La Mediación también tiene sus límites y sus detractores, hay autores que nos dicen que en los casos de colectivos más débiles en determinados contextos, como pueda ser la mujer en el entorno laboral, así como los trabajadores en materia de negociación colectiva pueden ver mermadas sus expectativas por el hecho de tener que negociar.

personas, que en determinado momento deciden gestionar su conflicto de forma colaborativa.

Otros autores ponen el acento en la palabra negociación, como Fisher y Sharp, 1999, que contemplan la mediación como un sistema de negociación asistida, donde el mediador asiste a las partes para que negocien (colaboren) para llegar a un acuerdo. Partidario de contemplar la mediación como un proceso de negociación es Vicenç Fisas (2002)<sup>54</sup>, definiéndola como extensión del proceso negociador que busca una cooperación entre las partes para obtener, en la medida de lo posible, un resultado donde todos ganan y nadie pierda.

De Tomaso, A. (1997)<sup>55</sup>, nos dice que la mediación es “un proceso que estructura la intervención de las partes involucradas en modos que favorecen, simultáneamente, su participación y su legitimidad, permitiéndoles asumir responsabilidad en términos de diseñar la resolución de su disputa”. Rescato esta definición porque creo que pone el acento en la esencia pura de la disciplina, como es la autonomía del proceso, éste es de las partes, quienes ayudados por la persona mediadora diseñan el cómo quieren gestionar su disputa.

Ahora bien, la mediación debe conservar en todo momento esa interdisciplinariedad, esa flexibilidad, y ser, sobre todo, muy asequible al lector, sin perder su carácter científico. Por este motivo a la hora de buscar esa definición es importante tenerlo en cuenta a la hora de conceptualizar la disciplina. Se transcribe la definición que hace Farré, S. (2004), juzgue el lector la siguiente definición<sup>56</sup>: “La mediación es un proceso de resolución de conflictos privado, confidencial, y voluntario, que permite que las partes implicadas puedan comunicarse entre sí, expresando, entre otros, sus puntos de vista, argumentos, intereses, necesidades o expectativas y llegando, en su caso, a acuerdos mutuamente consentidos, acompañadas por un tercero imparcial, la persona mediadora, quien actúa como facilitadora del mismo y que vela por su legítimo funcionamiento, creando así un espacio de diálogo en el que prevalezca la equidad comunicativa, la seguridad, la libertad y la igualdad entre las partes. La mediación no debe confundirse ni con el

---

<sup>54</sup> FISAS, V.: *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Icaria editorial S.A. Barcelona, 2002.

<sup>55</sup> DE TOMASO, A.: *Mediación y Trabajo Social*. Espacio Editorial. Montevideo, Uruguay. 1997.

<sup>56</sup> Esta definición, aunque naturalmente muy completa, adolece de la sencillez necesaria para ser atractiva a la persona que se acerca a la disciplina.

asesoramiento jurídico ni con el psicológico, puesto que no está diseñada para el tratamiento específico de conflictos intrapersonales (o psíquicos), sino interpersonales.”

Toda definición adolece de pérdida de información, pero debe dar a la persona que no sabe de la disciplina la suficiente información, además de ser lo más atractiva posible para generar la curiosidad en las personas.

Intentando realizar una definición propia ( figura núm. 2) de la mediación en la que se conjuguen la mayor parte de aportaciones de los distintos autores, se podría definir la disciplina como: proceso flexible y voluntario por el cual dos o más partes, junto con una tercera persona (mediador profesional), neutral e imparcial, que asiste a las mismas para que gestionen la situación, a través de la aplicación de un modelo de actuación y por medio de técnicas aplicadas al mismo, guiándolas para que intenten llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio<sup>57</sup> manteniendo la buena relación entre las partes.

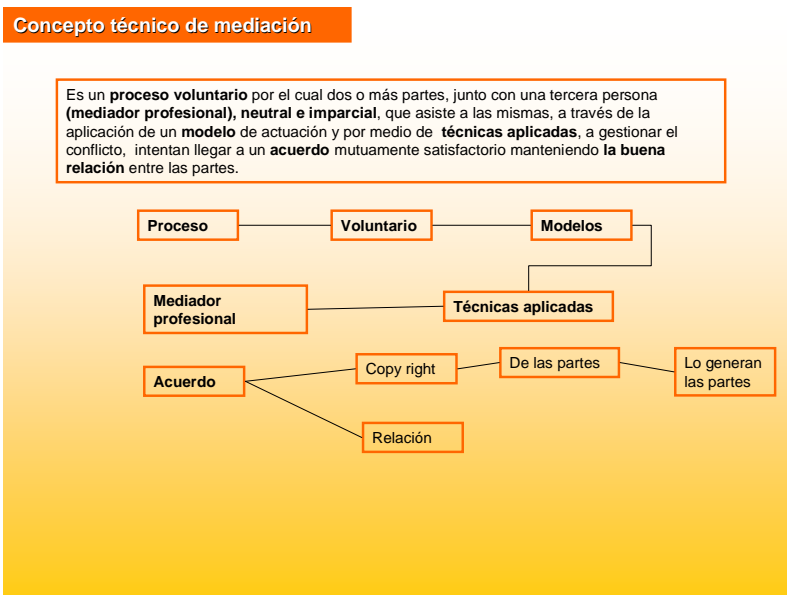


FIGURA 2

<sup>57</sup> El tema de la satisfacción es clave a la hora de entender el concepto nuevo de organización. De esta forma María Martín Quirós (*Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Victoria Zarco Martín y Andrés Rodríguez Fernández, directores. Ediciones Pirámide. Grupo Anaya S.A. Madrid, 2008.) define organización como “*sistema social, técnico artificial en permanente proceso de cambio que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno, constituye una fuente de satisfacción o insatisfacción para los miembros que la componen, y es la imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad*”. En esta definición por tanto aparece el término satisfacción como elemento principal de la organización, precisamente es también elemento central en la definición de la mediación.

Por lo tanto se puede decir que el profesional de la mediación se hace y nace, es decir, es necesario para poder ser mediador formarse en este tipo de procesos y técnicas, y por otro lado, se debe destacar que no deja de ser una forma de entender los conflictos, las relaciones personales e interpersonales, por lo tanto tienen un gran componente como filosofía de vida, lo que lleva a afirmar que sí se debe partir de cierta forma de entender las relaciones para poder querer llevarlas al campo de la mediación.

En este aspecto se puede destacar que dependiendo de la concepción que del conflicto tengamos en cuanto a su origen, unas personas y otras serán más o menos partidarias de gestionar la situación a través de la mediación o de otras formas menos colaborativas, o simplemente distintas.

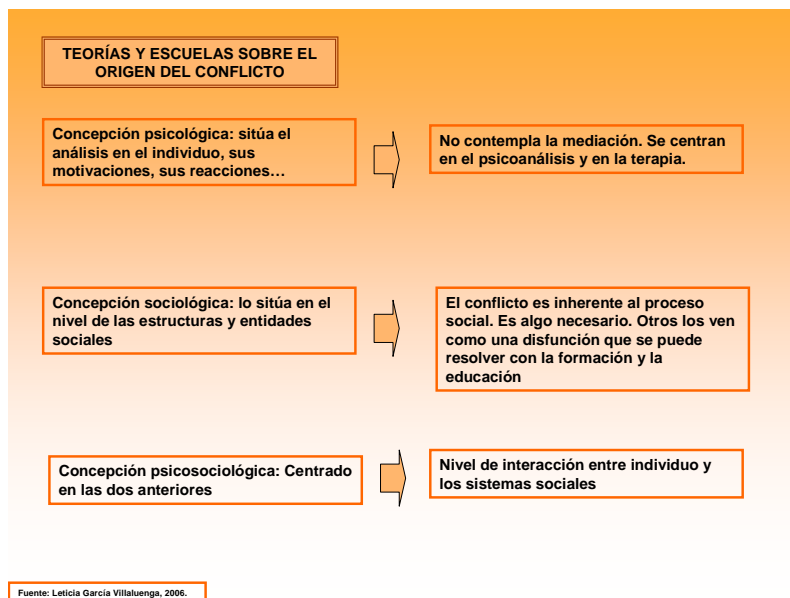


FIGURA 3

En esta figura se puede observar la relación que puede existir entre una persona sin formación específica en mediación y un mediador/a debidamente formado. La persona sin esta preparación técnica sin duda que puede ser un interventor en gestión de conflictos (IGC) de gran éxito porque domina ciertas técnicas o simplemente además de ese talante conciliador tiene una gran experiencia profesional y gestiona las relaciones humanas con gran maestría. Ahora bien, tal y como muestra esta figura tres, hay un gran salto cualitativo entre el IGC y el profesional de la mediación.

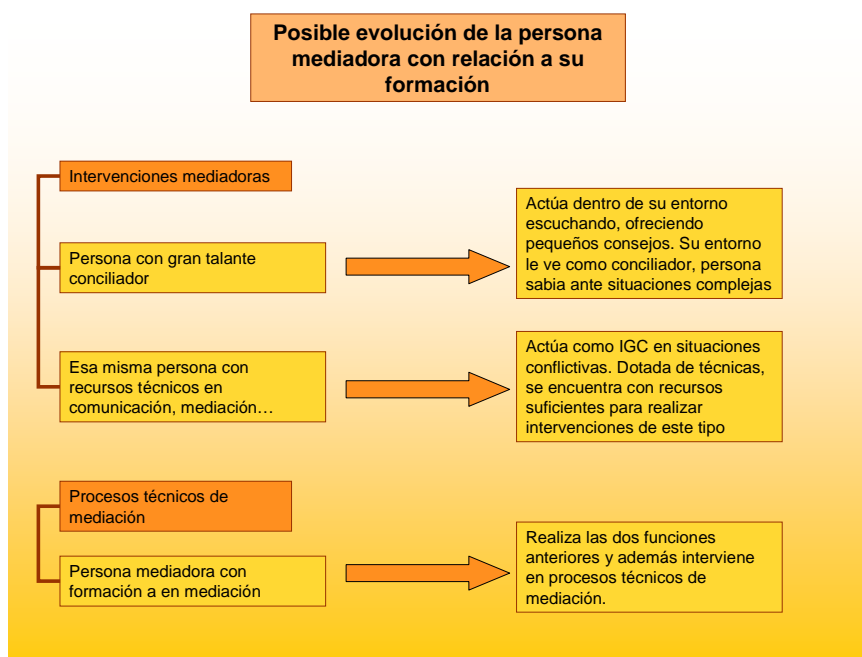


FIGURA 4

Con todo lo expuesto, se puede decir que el término mediación, aplicado en su faceta técnica, posee diversas características, tal y como he comentado, que hacen que no sea el término más apropiado a la hora de denominar a esta disciplina. Por ello hubiese sido, en opinión del que suscribe, haber traducido el término anglosajón “mediation” por otro que no hubiera dado lugar a las confusiones que da este vocablo de mediación.

Lo que se ha producido también, a mi modo de ver, es una devaluación del término mediación, y que debe hacer reflexionar a las personas que influyen desde la disciplina a la sociedad. Es bueno realizar una comparativa con Covey, S.R. (2012)<sup>58</sup>, que nos habla del término “sinergia”, diciéndonos que es un vocablo que ya no es admitido de buen grado en los círculos formativos donde ejerce su labor docente y asesora. De esta forma, nos dice Covey, que se ha utilizado tanto este término de sinergia que ha perdido su valor, llegando a ser entendido como algo que lleva en las empresas a la mera obtención de ganancias económicas, llevando a la pérdida de confianza de las personas cuando se las habla de sinergia.

En mi opinión, con el término mediación ha ocurrido algo parecido y que ha pasado por unas fases en su evolución. Un primer momento, cuando las actividades

<sup>58</sup> COVEY, S.R. y ENGLAND, B.: *La 3ª alternativa. Para resolver los problemas más difíciles de la vida*. Espasa Libros S.L.U. Barcelona, 2012.

mediadoras eran realizadas por personas con ciertas dotes especiales para la comunicación y gozaban de prestigio en sus grupos, sistemas o comunidades. Este hecho hace que la persona que realiza estas labores de mediación sea vista como algo especial, desde el punto de vista de la especificidad de su actividad, y que las personas que pudieran ver realizar estas actividades valoraran dicha labor, asumiendo además que esa actividad mediadora era “competencia” de esa persona.

Más tarde, el término va siendo utilizado como toda actividad de comunicación dirigida a intervenir en una situación de conflicto y negociación. Ya no es esa persona con estatus elevado en la comunidad la que realiza exclusivamente esa labor mediadora, sino que el término se ha extendido a toda actividad negociadora, que va desde padres de familia, hasta asuntos profesionales y personales en definitiva.

Patterson, K., Genny, J., Mc Millan, R. y Switzler, A. (2005)<sup>59</sup> reflexionan sobre un concepto que denominan confrontaciones cruciales, y que es interesante traer a colación para explicar que todas las actividades interpersonales y de comunicación pueden ser consideradas en términos muy amplios como negociaciones, pero para no extender demasiado este término de negociación, podemos introducir la expresión “confrontación crucial”. Según nos dicen los autores, esta expresión hace referencia a aquellas situaciones, que conforme a la comunicación que mantengamos, ponemos en juego alguna cuestión. De esta forma, toda actividad comunicativa lleva aparejada una consecuencia, y el ser consciente de ello puede hacer que nos sintamos de una u otra forma.

Al final del todo tenemos que para una gran parte de la sociedad una actividad mediadora es aquella en la que ante una confrontación crucial interviene una tercera persona, quedando el término de la mediación excesivamente devaluado.

Se ha creado una gran confusión<sup>60</sup> entre lo que es la mediación y lo que se ha referido en los párrafos precedentes como confrontación crucial. Hay que diferenciar varias cuestiones: una primera es que para la gestión de una determinada forma de este tipo de situaciones no haya que ser mediador, ni siquiera podríamos decir en un

---

<sup>59</sup> PATTERSON, K. GENNY, J Y MC MILLAN, R. y SWITZLER, A.: *Nunca más otro conflicto. Confrontaciones cruciales*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2006.

<sup>60</sup> Más adelante, en el apartado dedicado a las ADR (alternative dispute resolution) se hará referencia a esta confusión que existe entre el personal de las organizaciones con responsabilidad en la gestión de los recursos humanos.

principio, aplicar técnicas de mediación. Cualquier persona de la calle, nosotros mismos, gestionamos a diario varias confrontaciones cruciales, sin tener que ser consciente de aplicación de ninguna técnica en concreto, siendo por tanto inconscientes de las técnicas y herramientas que estamos aplicando en cada momento.

La segunda cuestión aparece cuando para gestionar negociaciones, conflictos o cualquier confrontación crucial, se utilizan ciertas técnicas de comunicación, siendo plenamente conscientes de lo que se está haciendo en todo momento y poniendo nombre y apellidos a dichos recursos.

La tercera sucede cuando esas mismas situaciones las queremos gestionar de forma cooperativa, colaborativa y pacífica. Por lo tanto podemos estar en la primera y segunda cuestión reflejadas. Pero aquí ya introducimos técnicas de mediación, siendo conscientes de lo que estamos haciendo.

La cuarta y última cuestión sería cuando gestionamos todo dentro de un proceso formal de mediación con las características propias de la disciplina y todas sus consecuencias.

Cara, C. (1997)<sup>61</sup>, nos habla de las tratativas que no están incluidas en el ámbito de lo comercial, empresarial y de lo político. Éstas serían las cuestiones que nos afectan desde que nos levantamos hasta que se acaba el día y en las que estamos en permanente negociación con los demás y hasta con nosotros mismos. Esta es la idea que se quiere transmitir. Todos los componentes de la organización, a diario, deben asumir que forman parte de un sistema dinámico de negociación continua, en el que existen diversas opciones para ser gestionadas, y técnicas “nuevas” que es necesario que las personas conozcan para que tengan la libertad de elegir cuándo es adecuado utilizarlas. Cuantas más opciones de gestión tenga la organización más adecuada podrá ser la que al final se escoja.

---

<sup>61</sup> CARA, G.: *Las negociaciones nuestras de cada día*. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona 1997.

### 1.3.3.- El proceso de mediación

Si acudimos al Diccionario de la RAE para buscar la definición del término proceso, encontramos que éste es definido de la siguiente forma: “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. Y en esta tesitura estamos, en una operación “artificial” y que muchos autores definen como proceso, por lo que este apartado va a tratar sobre las fases del proceso y más concretamente si la mediación considerada como proceso debe o no tener esas fases prefijadas, así como a qué modelo deben obedecer esas etapas supuestamente predefinidas.

Definido como proceso<sup>62</sup> por la mayoría de los autores, no discutido por el que suscribe, sí que se defiende desde esta posición añadir el adjetivo flexible, calificativo que da sentido al presente epígrafe<sup>63</sup>.

Cuando se habla de proceso, estamos pensando todos en un procedimiento reglado, con sus fases o etapas. Realizando un paralelismo con el procedimiento judicial, pensemos en un hipotético caso en materia laboral, que dentro de estos procesos judiciales puede ser el más flexible por ser eminentemente oral, en contraposición con otros órdenes como pueda ser el proceso civil, mucho más formalista.

En un caso, por ejemplo de despido de un trabajador, primero y en un plazo de veinte días, el despido tiene que interponer una papeleta de conciliación ante el organismo correspondiente según la comunidad autónoma en que se encuentre. Por lo tanto se realiza un primer intento de conciliación. Seguido, y si no se ha llegado a un acuerdo, se presenta la demanda ante el juzgado de los social pertinente dentro del plazo establecido. El juez admite la demanda y señala día para la vista. Llegada ésta se vuelve a intentar ya en sede judicial y en misma vista un segundo intento de conciliación. Si no hay acuerdo se da comienzo a la vista (el juicio). El juez abre el juicio oral dando la palabra al letrado/a de la empresa, luego al letrado/a del

---

<sup>62</sup> No se acude a la palabra procedimiento, aunque técnicamente sería lo más correcto, si tenemos en cuenta que estamos en la Administración Pública, y no ante un proceso judicial. Administrativamente se distinguen los términos proceso y procedimiento, donde el primero se refiere a sede judicial y el segundo a sede administrativa.

<sup>63</sup> Al definir la Mediación se introduce el término flexible para indicar, posición que se defiende desde este trabajo, que si bien es un proceso, éste no debe encorsetar a la actividad de los profesionales, dándoles suficiente libertad para que diseñen la mejor estrategia según el conflicto, las personas que participan y el sistema donde se encuentren.

trabajador despedido. Se solicita el recibimiento del pleito a prueba. Se presentan las pruebas y si el juez las admite se practica la prueba (documental, testifical...). Seguidamente se exponen las conclusiones y se da por terminado la vista a la espera de sentencia.

Bien, este es un proceso, perfectamente reglado y que ha dado lugar a que todos sepamos, y tengamos por otra parte, la seguridad jurídica de que cuando acudimos a un juzgado sepamos lo que allí dentro va a ocurrir, en términos de procedimiento naturalmente. Es éste un procedimiento heterónomo, donde no son las partes las que deciden sino que se someten a la decisión de un órgano judicial.

La discusión que traigo aquí, es primero, si la mediación debe ser considerada como un proceso, y segundo, si es afirmativa la primera cuestión, si este proceso debe estar reglado y perfectamente delimitado.

Desde estas líneas se entiende la mediación como un proceso flexible, por lo que sería afirmativa la respuesta a la pregunta que se hace en el párrafo precedente. Es un proceso, y como tal, y atendiendo a este estudio se ha realizado el protocolo para la realización de dichos procesos en los cuales también se ofrecen los documentos vinculados a dicho protocolo de actuación. De una somera lectura se puede ver que efectivamente es un proceso y se puede tener la idea de que es un proceso muy estructurado por la cantidad de documentos que dicho protocolo contiene. El que suscribe prefiere reformular y decir que está lo suficientemente estructurado.

Estructurado no significa rígido, sino que puede ser todo lo flexible que una situación requiera. En un juicio o una reunión con un superior, la persona que es citada difícilmente podrá decir a su señoría o al jefe/a que hoy no se ha levantado con fuerzas para hablar. Sin embargo y valga este ejemplo trivial, en la mediación esta persona perfectamente podría decir a los mediadores que efectivamente no se encuentra con fuerzas para una sesión de mediación. Los mediadores trabajarán en el sentido que consideren oportuno, pero siempre teniendo en cuenta que el proceso es lo suficientemente flexible como para adaptarse a las necesidades de las partes, sin que se vea perjudicado la marcha del proceso de mediación. Esto sería impensable en un proceso judicial o en un contexto laboral.

¿Cómo debe ser este proceso? altamente estructurado, donde las partes sepan por dónde va a transcurrir su mediación, o puede ser un proceso estructurado pero flexible, y atendiendo en cada caso concreto a las necesidades específicas de cada mediación. Pienso que una de las cuestiones a favor de este tipo de procesos es su flexibilidad<sup>64</sup>.

Imaginemos ahora que ya nos encontramos en un proceso de mediación y tenemos reunidas a las personas que van a participar en él. ¿Qué hacer? ¿Cómo aplicar las técnicas? ¿Qué modelo es el adecuado? ¿A qué modelo me adhiero? ¿Soy de Harvard, Transformativo, circular-narrativo, apreciativo, estratégico, transicional, etc.? Es decir, dentro de ese proceso flexible en cuanto a alguna de sus características, se va a proceder a estudiar si los procesos de mediación, en cuanto a sus modelos se refiere, están o no muy estructurados. En este epígrafe voy a tratar de dar respuesta, naturalmente desde mi punto de vista personal y profesional a las preguntas formuladas y a otras más que se irán produciendo.

La primera pregunta que trataré de fijar es la siguiente: ¿Debe el mediador tener un modelo de mediación fijo de actuación? Esta es una cuestión que se hace un profesional que empieza a realizar sus primeros procesos de mediación. Ha visto en el periodo de su formación distintos modelos, ha escuchado a distintos profesionales de la mediación decir unas y otras cuestiones, a veces con la idea de que pueden ser contradictorias entre sí, en cuanto a estilos de mediar y modelos de actuación se refiere. Es una pregunta reiterativa de los alumnos de un máster en mediación a lo largo del curso y dirigen a sus profesores constantemente, la referida a qué modelo acogerse, si es válido uno o si por el contrario hay que adaptar cada caso concreto al modelo adecuado.

Antes de nada, es bueno acudir a Ripol-Millet, A. (2011)<sup>65</sup>, quien a mi juicio da una gran lección de humildad y profesionalidad al decirnos que en su opinión no hay todavía experiencias suficientes en materia de mediación familiar para adscribirnos estrictamente a un modelo concreto para esta rama de la disciplina. Para el autor, lo que realizamos en estos momentos es adherirnos a nuestra forma particular de mediar.

---

<sup>64</sup> Este principio debe ser muy interiorizado por los mediadores y por las personas que dirigen una organización, que quizá no conozcan la disciplina, pero que ejercerán mucha influencia sobre ella.

<sup>65</sup> RIPOL-MILLET, A.: *Estrategias de mediación en asuntos familiares*. Editorial Reus. S.A. Madrid, 2011.

Destaco este comentario ya que Ripol-Millet es uno de los pioneros en España en la introducción de este sistema de gestión de conflictos familiares.

Creo que los modelos que se estudian en los cursos de formación de mediadores son una guía para el mediador que empieza, no debiendo ser por tanto compartimentos estancos donde uno pueda decir que es de Harvard, o que es transformativo o circular-narrativo. Adherirse a uno de estos modelos o a otro no enumerado, pienso que limita mucho la actuación de la persona mediadora<sup>66</sup>, tanto en su componente teórico como en su ejercicio práctico.

Pero ante todo, se debe establecer qué es un modelo de mediación. Para esta cuestión es importante situarse en el contexto de los inicios de cada modelo, analizando los llamados modelos clásicos de mediación: Harvard, Transformativo y Circular-narrativo.

Comparto la idea de Suares, M. (2005)<sup>67</sup>, que explicando a sus alumnos la exégesis de los modelos clásicos, nos dice que cuando un modelo de una disciplina nace, lo que intenta desde un principio es crear algo nuevo y si ya existen otros modelos, tendrá una tendencia clara a diferenciarse del modelo o modelos ya existentes, porque aquí tendrá su razón de nacer y de existir.

Si realizamos una evolución cronológica, podemos comprobar que Harvard como modelo trae una filosofía, unas técnicas y un proceso estructurado en distintas etapas, fases o principios. Adoptó la colaboración y juegos de suma no cero como filosofía para llegar a acuerdos. Es un modelo basado en la Escuela de la satisfacción, en el modelo legalista. La característica que aquí interesa destacar es lo directivo del proceso, donde el mediador asume la dirección, llevando a las partes hacia la consecución del acuerdo, cuestión de vital importancia para este primer modelo.

Vemos como una vez creado, lo que hace un modelo es reafirmarse en su intensidad, en su filosofía que ha dado lugar a su creación. Se realizan publicaciones

---

<sup>66</sup> Por extensión también quedaría muy limitado un equipo de mediación de una determinada organización si se adhiere a un solo modelo de actuación.

<sup>67</sup> SUARES, M.: Clase del Título Propio de la Universidad Complutense de Madrid. Especialista en Mediación. 2005.

de lo creado buscando siempre como digo, la diferenciación y la caracterización definitiva<sup>68</sup> frente a otras cuestiones ya existentes.

Este modelo Harvard nace entonces al final de los años setenta, creado por Fisher y Ury, siendo éste más un modelo de negociación que de mediación. Concibe la resolución de disputas en torno a que el conflicto es un problema que es necesario resolver. Trata los conflictos desde el punto de vista de no relación, no atiende la relación que puedan tener las partes, centrado en la comunicación verbal de las partes. Este modelo establece un método que a continuación se expone de forma sintética:

Separar las personas del problema.

Negociar en base a los intereses y no en las posiciones.

Inventar opciones de futuro en beneficio de todos.

Insistir en negociar bajo criterios objetivos.

En los años ochenta, aparece otro modelo de mediación clásico, es el turno del modelo transformativo, creado por Bush y Folger<sup>69</sup>. ¿Qué es lo que ocurre? Muy sencillo, nace este modelo como reacción de lo ya existente, que como se ha visto es el modelo de Harvard. Ante lo directivo de los procesos, la actuación “poco neutral” de los mediadores y la excesiva catalogación de las fases del proceso, el modelo transformativo reacciona creando un modelo basado en el “empowerment” y en el reconocimiento de las personas que participan en la mediación.

Este modelo dota al las partes del protagonismo a lo largo de todo el proceso de mediación, no siendo el objetivo del proceso la consecución del acuerdo o la resolución de los problemas, como en Harvard, sino la transformación operada de las partes en el mismo proceso.

Este modelo parte de una filosofía donde las partes son los auténticos dueños del proceso y el mediador forma parte del mismo pero pierde todo el protagonismo que

---

<sup>68</sup> Esa caracterización definitiva es buscada pero naturalmente el modelo evoluciona y muchas veces de lo creado a lo evolucionado pueden existir diferencias importantes.

<sup>69</sup> BARUCH BUSH, R.A. y FOLGER, J.P.: *La promesa de mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Ediciones Granica S.A. Barcelona, 1996.

había adquirido con el modelo Harvard<sup>70</sup>. Aunque en un principio, el modelo transformativo está vacío de técnicas, sí que aporta esa reacción necesaria al modelo referido, situando a los mediadores en una posición o plano distinto al que venían situándose.

Para un mediador transformativo lo importante es ir analizando los movimientos que van produciendo y cómo van influyendo en el proceso en general y en las personas en particular. No contiene fases ni etapas, no se puede olvidar que precisamente nace como contraposición al modelo Harvard, muy estructurado.

Con referencia a la estructuración del proceso de mediación comparto la idea de Calcaterra, R. (2002)<sup>71</sup>, de la estructuración, no en etapas muy definidas, tampoco un proceso altamente sometido a normas procedimentales, sino estructuración en cuanto a que no debe de limitarse a un conjunto de herramientas que posee el mediador y que va aplicando según su criterio, sino que es un proceso que requiere de grandes conocimientos técnicos operativos de sus etapas, estadios y pasajes. Del autor destacaría los estadios del proceso, me parece menos formalista que dividir el mismo en etapas claramente definidas y que actúen como un cinturón que aprieta al profesional de la mediación, lo encorseta y no deja que fluyan sus conocimientos y su creatividad durante las sesiones. Comparto con el autor citado asimismo, la idea de la estrategia. Calcaterra nos habla de actuar de forma estratégica, organizando un plan general de trabajo a partir de cada caso.

Ya en los años noventa y como modelo integrador de los dos anteriores, aparece el modelo circular-narrativo de Sara Cobb, basado en la comunicación y dando mucha importancia a la transformación de la misma que sucede durante el proceso de mediación, sin olvidar la faceta del acuerdo, que aunque no es la meta principal, como en Harvard, sí que ayuda a que las partes interioricen mejor esa transformación. Nace como modelo integrador de los dos anteriores, y aportando técnicas muy

---

<sup>70</sup> Así lo explica el mismo Folger donde nos dice que los mediadores estaban llegando a decidir ellos mismos los temas que se discutían en las sesiones, y moldeaban los acuerdos que al final firmaban las partes. El rol del mediador se sobrepasó, estos profesionales en una actitud de protección de las partes llegaban bajo este principio de tutor, a decidir si era bueno el acuerdo o no. JOSEPH. P. FOLGER. "La mediación transformativa: preservación del potencial único de la mediación en situaciones de disputas." Artículo perteneciente a la Revista de Mediación. Año 1. nº 2. Octubre 2008. Edita, Asociación Madrileña de Mediadores.

<sup>71</sup> CALCATERRA, R.: *Mediación estratégica*. Gedisa. Barcelona, 2002.

interesantes de otras disciplinas. Sara Cobb divide el proceso de mediación en cuatro etapas<sup>72</sup>, cada una de ellas subdividida a su vez por distintos pasos.

Pre-reunión.

Primera etapa: reunión pública o conjunta.

Segunda etapa: reunión privada o individual.

Tercera etapa: reunión interna o del equipo.

Cuarta etapa: reunión pública o conjunta.

Como se puede ver el modelo aquí tratado está altamente estructurado, siendo en mi opinión su gran aportación la variedad de técnicas importadas por su creadora. Esta formalidad puede parecer extremadamente rígida, aunque Suares utiliza el término aristotélico de virtud para definir la formalidad o la informalidad, la autora nos dice que el proceso de mediación no es ni formal ni totalmente informal (en el término medio está la virtud). Nos dice muy acertadamente que cada Escuela tiene un esquema preferencial de manera de trabajar, teniendo, en virtud de cada caso, variaciones en su forma de actuar, según las partes y el caso en concreto que se esté tratando.

En cuanto a su componente teórico, si una persona desde un principio, estando en su periodo de formación, hace suyo un modelo, se limitará mucho a ese modelo, que adoptará como único, pudiendo adoptar una filosofía de actuación que va en contra de principios básicos de esta disciplina, como puedan ser, la multidisciplinariedad, la flexibilidad y la autonomía de la voluntad de las personas que participan en la mediación entre otros.

Comparto por tanto la idea de Nadal Sánchez, E (2008)<sup>73</sup>, que nos habla de la síntesis de los modelos, de conciliar modelos de mediación en virtud del caso que nos ocupe. La postura que aquí se defiende es la del aprendizaje exhaustivo de los

---

<sup>72</sup> SUARES, M.: *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Editorial Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 1996.

<sup>73</sup> NADAL SÁNCHEZ, H.: “El contexto ético-filosófico de la mediación y la proyección moral del modelo transformativo”. Capítulo del libro *Por una adecuada gestión de los conflictos: la mediación*. Caja de Burgos. Servicio de publicaciones. Burgos, 2008.

modelos teóricos de mediación y su adaptabilidad de dichos modelos a cada situación y conflicto, aunque también al contexto en el que vayamos a actuar<sup>74</sup>.

Vinyamata, E. (2004)<sup>75</sup>, nos dice que en la práctica los modelos se acaban confundiendo unos con otros, llegando a ser unos modelos y sus subgéneros a veces irreconocibles, siendo muchas veces complementarios los unos y otros. Es partidario este autor de que en cada caso o situación es necesario estudiar cuál estrategia o modelo es conveniente aplicar. El autor nos dice que resulta útil conocer recordar sus orígenes. Estoy de acuerdo con Vinyamata, pienso que es de vital importancia tener estos modelos como la base teórica de la mediación, como ya se ha expuesto anteriormente.

Coincido por tanto con García Villaluenga, L. (2006)<sup>76</sup>, en que hay que adaptar el modelo según los contextos para la obtención de mejores resultados, aunque otorga la autora gran importancia al componente relacional, que no debe ser olvidado a favor de la consecución de un posible acuerdo<sup>77</sup>.

En el caso que nos ocupa de las organizaciones públicas sanitarias, pienso que la mediación se tiene que adaptar primero al contexto, es decir a la propia cultura del sistema total y del específico de cada organización, y segundo tendremos que estudiar cada conflicto en sí, que pueden ser muy diferentes unos de otros. Pensemos en dos conflictos que pueden darse en un hospital. El primero de ellos podemos resumirlo en el siguiente planteamiento. Un jefe del servicio médico de cirugía y un jefe administrativo de recursos humanos de la organización. La dirección del hospital advierte que las relaciones entre ellos han dado lugar a quejas de pacientes por el mal funcionamiento del servicio de cirugía. Por este motivo decide intervenir y los deriva al servicio de mediación del hospital. Una vez allí, dentro ya del proceso, los mediadores advierten que no hay emociones fuertes y que todo se debe a malos entendidos que son resueltos con buena fe por los dos participantes.

---

<sup>74</sup> Un ejemplo trivial pero sencillo, sería comprobar el tiempo disponible para mediar en un caso entre dos trabajadores, esta variable tiempo condicionará el modelo que podamos y decidamos escoger.

<sup>75</sup> VINYAMATA CAMPS, E.: *Aprender Mediación*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 2004

<sup>76</sup> GARCÍA VILLALUENGA, L.: *Mediación en conflictos familiares: una construcción desde el Derecho de Familia*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2006.

<sup>77</sup> Cuando se habla de organizaciones me parece fundamental lo dicho por la autora. De nada nos serviría que se llegase a un acuerdo por parte de dos trabajadores de un mismo servicio o departamento, si no existe una pequeña transformación en la relación, presumiblemente dañada con el conflicto.

La forma de actuar por tanto de los mediadores podríamos decir que obedecería a un modelo Harvard, desde el primer momento se advierte que el acuerdo no es que sea importante, es que es lo único que las partes están dispuestas a tratar. Los mediadores dan un tiempo prudencial para que se puedan producir los cambios que quieren las partes y firman en pocos días un acuerdo, cumpliendo las expectativas del jefe del servicio y del jefe de recursos humanos.

El segundo conflicto que se les presenta a los mediadores de forma coetánea con el primero antes comentado, es el de dos médicos que además de compartir lugar de trabajo comparten vida en común, llevando casados unos quince años. De esta forma desde la gerencia del centro se les deriva a un proceso de mediación debido a las frecuentes peleas y subidas de tono cuando están en sus puestos de trabajo, recibiendo asimismo las oportunas quejas de pacientes y del personal de la planta donde prestan servicios.

En este caso los mediadores se encuentran, primero con que uno de ellos no quiere hablar por no encontrarse con fuerzas para gestionar el conflicto. El otro por su parte parece querer separarse puesto que cree que la relación ha acabado. Juzgue el lector si estamos ante un conflicto con iguales características que el comentado en primer lugar. Particularmente creo que no, que esas personas necesitan un modelo que trabaje más las relaciones y el factor relacional que el modelo Harvard. Asimismo parece importante trabajar el “empowerment” con la persona sin fuerzas ya para gestionar la situación. Naturalmente estoy hablando de los modelos transformativo y circular narrativo. Y no cabe duda que aquí el acuerdo podría pasar a un segundo plano, siendo lo importante para el servicio, el cambio o transformación relacional y comunicacional de los dos trabajadores.

Visto lo anterior, cuando queremos ofrecer un servicio de mediación en una organización habrá que establecer cuál va a ser la filosofía de actuación del mismo ya que existen diferentes alternativas. Todo ello deberá quedar plasmado en un reglamento de actuación que ordene y dirija el servicio<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> Naturalmente el sistema podrá ser cerrado, remitiéndose sólo a un modelo, o podrá ser abierto y así dejar la puerta abierta a que en cada caso en concreto se realice según sus necesidades. En el epígrafe dedicado al diseño del programa de implementación de la mediación en una organización se podrá

#### 1.3.4.- Conflicto en organizaciones

El conflicto en las organizaciones adquiere ahora una importancia vital a la hora de estudiar la eficacia y eficiencia de la organización. Como bien nos dice Carnegie, D. (2011)<sup>79</sup>, los conflictos en el trabajo no hace mucho tiempo que eran considerados como meros incidentes desagradables, tienen ahora consecuencias importantes, económicamente hablando. Por lo tanto las técnicas, nos dice el autor, de tratamiento, de prevención de los conflictos cobran hoy por hoy gran importancia en cuanto a la gestión de los recursos humanos se refiere.

El tema de la reducción de costes<sup>80</sup> ha sido tratado por los autores, coincidiendo en la mayoría de las ocasiones en la importancia no ya de otros métodos de gestión de conflictos como la mediación sino, en el protagonismo que los sistemas tradicionales de resolución de conflictos tienen a día de hoy a la hora de contabilizar el gasto que supone, tanto a la sociedad como a la propia empresa. Existen muchos ejemplos de ello, Singer, L.R. (1994)<sup>81</sup>, nos habla de la cultura norteamericana en relación al aumento constante de los litigios civiles, y nos ofrece un dato que así lo confirma: la población de Estados Unidos equivale al 5% de la población mundial, teniendo el 35% de los abogados de todo el mundo.

Vinyamata, E (2002)<sup>82</sup>, nos habla de la pérdida en miles de millones debido a la reducción de la productividad por la dedicación a los conflictos, estando por ejemplo, la mayor parte de la empresas por encima del umbral del nivel de bajas por enfermedad que sería del 4%. Estas bajas no se deberían exclusivamente a

---

comprobar como muchas de las cuestiones según las tratemos en dicho diseño, tendrán una gran influencia en los procesos concretos y reales de mediación que se lleven a cabo.

<sup>79</sup> CARNEGIE, D.: *Las cinco habilidades esenciales para tratar con las personas*. Ediciones Elipse. Barcelona, 2011.

<sup>80</sup> La clasificación de los costes del conflicto en las organizaciones es numerosa. Aquí hago referencia brevemente a la siguiente clasificación: 1) costes directos: entre los que se encuentran la asignación de recursos a la gestión de los conflictos, entre los que están abogados, gastos judiciales, gastos en mantenimiento de sistemas disciplinarios. Asimismo, están dentro de este primer apartado el coste de la gestión propia de todo conflicto por el personal con responsabilidad, que como se ha cifrado en este trabajo puede rondar entre el 30% y 50% del tiempo del personal directivo. 2) Costes derivados. Son aquéllos que se producen después de manifestarse el conflicto y la gestión del mismo, también llamados costes indirectos. En este punto se incluye la pérdida de productividad, la disminución de la motivación, la pérdida de cooperación, los costes emocionales, los costes de imagen y el abandono del personal, bien de la organización o bien por rotación entre servicios del mismo sistema.

<sup>81</sup> SINGER, L.R.: *Resolución de conflictos: técnicas de actuación den los ámbito empresarial, familiar y legal*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, 1996.

<sup>82</sup> VINYAMATA CAMPS, E.: *Los conflictos explicados a mis hijos*. Plaza & Janés Editores S.A. Barcelona, 2002.

enfermedades sino que responden a un subterfugio para conseguir unos días libres para librarse de un estrés casi insoportable para los trabajadores.

A este absentismo, que consiste en la baja laboral de los trabajadores, habría que añadir lo que se denomina el absentismo presencial, que se da cuando los trabajadores, aún encontrándose en su puesto u horario de trabajo, deciden no trabajar por un tiempo determinado de su jornada diaria, reduciendo su productividad por tanto. En este aspecto resulta importante señalar lo que Bayón Mariné, F(2008)<sup>83</sup>, denomina absentismo virtual, que se produce cuando el trabajador se encuentra delante del ordenador pero sin trabajar, utilizando el correo electrónico o las redes sociales, cuestiones personales que nada tienen que ver con el desempeño de su puesto de trabajo. Este absentismo virtual estaría por tanto dentro del absentismo presencial y cobra cada vez más importancia allá donde existe un puesto de trabajo con acceso a la red de internet.

Estos fenómenos de absentismo son cruciales para entender la reducción de productividad en los puestos de trabajo. Si atendemos sólo al estrés que tiene como causa el conflicto y su gestión inadecuada, y además sólo vemos la consecuencia de las bajas producidas por dicha causa, nos quedamos con una visión muy parcial de la situación real que se pueda estar dando en la organización. Pienso que este absentismo presencial y dentro de él lo que se denomina virtual puede ser de relevancia en la Administración Pública, y coincido con el autor que no ha sido estudiado en profundidad.

En la Administración puede cobrar especial importancia el absentismo presencial y dentro de éste, el virtual, en comparación con el sector privado, no por las personas que componen dichos sectores, sino por factores multicausales que no son objeto del presente estudio, pero que se pueden adelantar algunas de las causas: nombramientos y contratos fijos, más o menos facilidad de desvinculación laboral con la organización, exigencia de productividad, nivel de salarios, etc.

---

<sup>83</sup> BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*. Editorial Síntesis. Economía de la Empresa. 2008.

El mismo autor, Vinyamata (2005)<sup>84</sup>, nos dice que según el Centro de Gestión de Conflictos de la Universidad de Harvard, las investigaciones muestran como los conflictos internos llegan a ser la causa de la reducción en un 20 % de la productividad.

El conflicto en la organización tiene sus especificidades<sup>85</sup> que conviene señalar para poder estudiar su tratamiento. De forma sintética se expone a continuación estos caracteres especiales que poseen las organizaciones y que los diferencia de otros entes y las dota de su propia idiosincrasia:

- La toma de decisiones con origen diverso. A menudo y debido al tamaño que adquieren los sistemas organizacionales, la toma de decisión no se encuentra focalizada en una persona, varias personas intervienen en una misma toma de decisión. Esto conlleva a que deba existir un buen canal de comunicación entre todos los individuos que participan de una toma de decisión.

- Comunicación jerarquizada. En la empresa, en las organizaciones administrativas públicas no se da una comunicación entre iguales. Quien ostenta cierto poder jerárquico sobre otro miembro de la organización suele adolecer de lo que se podría denominar “extensión del poder”, es decir, estas personas exigen que en toda comunicación ser ellos el centro de atención, asimismo, sea el contenido de la comunicación profesional o personal, creen que su criterio debe prevalecer. Por otra parte, las personas que se sitúan en un plano jerárquico inferior “aceptan” el rol de esa persona, produciéndose por tanto grandes vicios en la comunicación interpersonal<sup>86</sup>.

- Relación diaria y estrecha de personas con diferentes funciones, roles, estatus, intereses, objetivos, necesidades, orígenes y culturas. Se tiende a contemplar a la organización como un ente con una finalidad, que es la de dar un buen servicio, pero desde el punto de vista social, el sistema se compone de personas. Éstas, aunque

---

<sup>84</sup> VINYAMATA CAMPS, E.: *Conflictología. Curso de resolución de conflictos*. Ariel S.A. Barcelona. 2005.

<sup>85</sup> Dependiendo del tipo de conflicto así será su tratamiento, incluso Redorta, J. ve la tipología de los conflictos como herramienta para su gestión en mediación. Vid. REDORTA, J.: *Cómo analizar los conflictos. La tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, 2004.

<sup>86</sup> Se quiere resaltar aquí el dato de que en la organización no el cien por cien del tiempo la comunicación es jerarquizada con respecto al trabajo que se está realizando. Puede haber un tiempo considerable donde las personas se comunican, con respecto a su contenido, con cuestiones que en nada tiene que ver con el puesto de trabajo, y debido a esa jerarquización de la comunicación, ésta se encuentra viciada por esta “extensión del poder”.

tengan asumido un objetivo común, diariamente se ven sometidas al factor relacional, donde las características que se han expuesto al principio del presente párrafo forman parte del posible éxito o fracaso de la organización como sistema social. Por otra parte la entrada en el mercado laboral español de personas procedentes de otros países trae otras culturas y formas de pensar que deben ser tenidas en cuenta a la hora de la producción de ciertos conflictos interpersonales.

- La tendencia existente hacia el trabajo en equipo que trasciende la individualidad en el puesto de trabajo, para configurarse estos puestos de trabajo no de forma individual sino visto desde su relación con otros puestos. En las organizaciones públicas existe todo lo contrario, la tendencia que hay es la de considerar los puestos de trabajo de forma individual. Un ejemplo de ello es ver la principal herramienta de este tipo de entes a la hora de configurar los puestos de trabajo, con la relación de puestos de trabajo (RPT), relación que es totalmente individual. Sería deseable que se contemplaran estas relaciones de puestos de trabajo desde el punto de vista sistémico, donde se analiza al individuo con respecto a la intervención de la organización hacia él. No se contempla tanto que es lo que hace cada persona, sino que es lo que hace la organización para que esa persona actúe de una u otra forma.

- Fuerte interdependencia de los distintos entes que forman el sistema. No sólo se presenta el trabajo como algo grupal, sino que hay que tener en cuenta el factor intergrupal. Los distintos departamentos se relacionan entre sí y además su actuación influye en los resultados que puedan obtener por sí mismos.

- Ambigüedad en las funciones o roles de los distintos miembros que componen la organización. Muchas veces no quedan definidas de forma clara y concisa las funciones que cada persona tiene asignadas<sup>87</sup>.

- Tendencia al asilamiento de los distintos departamentos que componen el sistema, que contrasta con la fuerte interdependencia que se exige desde el punto de vista funcional. Cada departamento o subsistema tiene su existencia propia, teniendo

---

<sup>87</sup> En las organizaciones sanitarias ocurre que aunque estén definidas dichas funciones puede existir cierta tendencia a la usurpación de funciones. Asimismo, al existir en este tipo de organizaciones una superespecialización se centran las personas en pequeños objetivos, pudiendo quedar funciones no atendidas, dando lugar a conflictos de intereses.

una tendencia a realizar acciones que puedan asegurar su propia existencia o su propio éxito. Existe una necesidad como ente individual al reconocimiento y a la diferenciación.

- Existe la complejidad en las organizaciones cuando se producen al mismo tiempo los conflictos personales y los conflictos orientados a la tarea. Volcamos en la gestión de las situaciones nuestra manera de ser y de contemplar los conflictos, dando lugar a numerosas formas de gestión de este tipo de situaciones, no basadas en criterios científicos, sino en rasgos de la personalidad e inspirados en experiencias pasadas.

#### 1.3.4.1. Clasificación de los conflictos organizacionales

En el presente apartado se pretende realizar una clasificación de los conflictos con los que nos podemos encontrar cuando el mediador se encuentra en una sesión de mediación en la organización. Dicha clasificación ayuda al tratamiento del conflicto y será un valor a la hora de establecer la estrategia oportuna. Para tal menester se realizará un recorrido por diversos autores que han tratado el tema de la teoría de conflictos para buscar aquellas clasificaciones que se adaptan a la organización y se estudiarán siguiendo el pensamiento organizacional.

- Sistémicos e individuales. Muldoon<sup>88</sup>, parte de la idea de que la organización o sistema se comporta de una forma por el hecho de ser un ente, asimismo nos dice que todos pertenecemos a una variedad de sistemas: familia, trabajo, amistades, país, etc. Cuando los miembros de un grupo se encuentran con los de otro puede surgir el conflicto por la diferencia de pensar entre los distintos miembros. En el conflicto sistémico es el propio sistema el que genera la tensión, si procedemos a intentar gestionar conflictos individuales que se den, no se va a gestionar el verdadero conflicto que es el sistémico y no el individual.

---

<sup>88</sup> MULDOON, B. *“El corazón del conflicto, del trabajo al hogar como campos de batalla, comprendiendo la paradoja del conflicto como un camino hacia la sabiduría.* Ed. Paidós Ibérica. Barcelona, 1998.

- Intrapersonales, interpersonales, intragrupal e intergrupales. Esta es una clasificación que realiza Alzate Sáez de Heredia<sup>89</sup>, partiendo de las causas del conflicto y origen del mismo. Interesante división la que realiza el autor y catedrático de resolución de conflictos de la Universidad del País Vasco. Con este esquema podemos comprobar qué clase de conflicto se nos puede presentar atendiendo a la diversidad de personas que podemos tener en un proceso de mediación, así como descartar ciertos conflictos. Los intrapersonales o intrapsíquicos serían aquellos que se producen dentro de los individuos y que no han sido tratados por la teoría de conflictos, por lo que de su gestión se ocuparían otras disciplinas que no la mediación. Los conflictos interpersonales según el autor son los que más se producen en la teoría de la negociación, siendo la mediación la disciplina que debe de ocuparse de la gestión en muchos casos de este tipo de conflictos.

El autor se ocupa profundamente de este tipo de conflictos, y partiendo de la idea de que no existen dos conflictos iguales pero sí con unos caracteres equivalentes, establece siguiendo a Cohen, unos parámetros comunes en cuanto a la historia, escalada, necesidades psicológicas, desencadenantes, percepciones y el papel de los no protagonistas.

Historia: nos dice que el conflicto se entiende mejor si se consideran como una relación de sucesos y no como algo que sucedió en un tiempo y un espacio determinado. Para distinguir este tipo de situaciones los mediadores diferenciamos la disputa del conflicto. La disputa sería lo que en ese momento y en ese lugar determinado se manifiesta, y el conflicto sería esa forma de entender la situación desde un punto de vista de sucesión de hechos, de acontecimientos.

Escalada: el conflicto no es estático, se retroalimenta constantemente con las reacciones, actitudes de las personas implicadas. Para la mediación, en cualquier ámbito, sea organizacional, comunitaria, familiar, cuanto más escalada está la situación peor tratamiento tiene en mediación, más difícil será su gestión de forma colaborativa.

Necesidades psicológicas: es la vida interior de cada persona, ésta a su vez mostrará una demanda de satisfacción de sus propias necesidades y cuya consecución

---

<sup>89</sup> ALZATE SÁEZ DE HEREDIA, R. Conflictos familiares e interculturalidad. La Mediación como proceso de gestión de conflictos.

o no variará la forma de actuar de la persona en la organización y su relación con los demás individuos del sistema.

Desencadenantes. Es la primera disputa a la que se hacía referencia en el punto de la historia de los conflictos. En organizaciones, con las características comentadas, podemos tener una relación común de años y un día sin poderlo prever aparece un desencadenante y se produce esa disputa, esa externalización del conflicto que requiere su tratamiento.

Percepciones: con la convivencia diaria somos presos de nuestras percepciones y las del resto de personas con las que tratamos en el sistema. La persona no es neutral a la hora de gestionar la información que le llega de otras personas y las interpretará según sus emociones, ideas, intereses, etc.

Papel de los participantes no implicados: si en sistemas pequeños es importante contar con aquellas personas que no son los protagonistas, digamos de la situación, pensando en conflictos familiares, como puedan ser familiares consanguíneos o políticos y amigos íntimos, en sistemas más grandes, en el organizacional, esto adquiere mucha relevancia ya que suelen contribuir a una mayor escalada del conflicto, siendo variable su número y pudiendo contagiar a muchas personas dentro del sistema. Si importante es trabajar desde un punto de vista sistémico en otros ámbitos, en el organizacional se vuelve imprescindible ya que las personas exteriorizan sus emociones y gestionan muchas de las veces la situación de forma que podríamos llamar discursiva<sup>90</sup>.

Es importante a la hora de hablar de organizaciones el exponer que las mismas están compuestas de individuos que conviven, o mejor dicho, cohabitan mucho horas, días semanas, meses y años durante posiblemente toda una vida profesional. Por este motivo los conflictos interpersonales también son muy importantes en sistemas públicos organizacionales, debido a que la convivencia entre los mismos miembros de

---

<sup>90</sup> Debido a las características propias de las situaciones conflictivas, y las alternativas que ofrece el sistema para gestionar dichas situaciones, las personas tienden a gestionar los conflictos de forma que sólo hablan de él, haciéndolo además de forma descriptiva y juzgadora. Casi todos poseen la misma característica: las personas buscan aliados a quien contar su “problema”, de tal forma que si en su subsistema encuentran a alguien que no satisface esa necesidad que tienen de narrar su historia una y otra vez, hasta hacerlo de forma crónica y pudiendo mantener esta forma de gestionar el conflicto durante mucho tiempo, no dudarán en apartarse rápidamente de esta persona que entorpece su “gestión” y se atreve a poner en duda su discurso, o simplemente le perturba haciendo alguna intervención que le puede hacer pensar de otra forma.

la organización durante mucho tiempo da lugar a que sea un campo abonado para la proliferación de conflictos interpersonales. Realizando una comparación se puede decir que en ocasiones este tipo de conflictos se asemejan al campo de la familia. Muchos autores al estudiar la mediación familiar nos dicen que los conflictos familiares son quizá los que más perduran en el tiempo. Dicha afirmación la podemos extrapolar a la organización pública. Puestos de trabajo de funcionarios, de empleados públicos, del personal estatutario que aquí nos ocupa, se mantienen a lo largo de toda una vida laboral de posiblemente 35 años, lo que nos puede hacer ver la idiosincrasia de las relaciones interpersonales que se pueden producir a lo largo de prácticamente toda una vida profesional.

Farré, S. (2004)<sup>91</sup>, siguiendo a Galtung nos ofrece una división de los conflictos basada en la esencia de la propia organización, de esta forma los clasifica en directos, estructurales y culturales. Dejando a un lado los conflictos directos, que son los basados en conductas humanas más o menos violentas que traen su causa en percepciones divergentes, objetivos distintos. En este apartado se afronta la esencia de la organización porque el tipo de conflicto pertenece a la misma, entendida como ente con vida propia, como sistema con sus dinámicas características. El conflicto estructural sería aquél que es inherente a la estructura del sistema organizacional y que según el autor puede implicar una violencia estructural sobre los trabajadores. Por otra parte el conflicto cultural sería la expresión ideológica del conflicto anterior, del estructural, teniendo en cuenta que la entropía hace que el propio sistema tiende a justificar y preservar su estructura a través de su propia cultura, afianzando y aumentando el propio carácter o cultura de la organización para su supervivencia, teniendo muchas de las veces como consecuencia la expulsión velada o la exclusión profesional y personal del mismo sistema a las personas que no aceptan esa cultura de la organización.

En las organizaciones hay que tener muy presente cuándo se está ante un conflicto estructural ya que para su gestión habrá que tener en cuenta la visión sistémica de la situación y habrá que operar cambios seguramente en la propia estructura. Más difíciles de tratamiento son los conflictos culturales ya que estamos gestionando algo que perturba al trabajador o miembro de la comunidad

---

<sup>91</sup> FARRÉ SALVÁ, S.: *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socio afectivo..A&M Gráfico, S.L. Barcelona, 2004.*

organizacional pero que sin embargo no sólo es consentido por el sistema sino que forma parte de su identidad, llegando el propio sistema a intentar expulsar a las personas que van en contra de esa forma de entender el modo de comportamiento que se espera por ser miembro de la organización.

Vinyamata Camps (2004)<sup>92</sup>, E. divide los conflictos atendiendo al poder que poseen en el sistema. Serían conflictos horizontales y verticales. Los primeros se producen entre trabajadores o miembros de la organización con igual jerarquía o poder en la misma, y los segundos se manifiestan atendiendo a la diferente posición de los individuos dentro de la organización. Aunque interpreto que el autor está haciendo referencia a un poder objetivo basado en esa posición que ocupa en el sistema, esta división es interesante ya que en mi opinión no sólo se está haciendo referencia a un poder establecido, digamos por una relación de puestos de trabajo, no se trata sólo de una cuestión de niveles y categorías laborales, en ocasiones puede darse la paradoja que un trabajador, de un nivel jerárquico inferior a otro, pueda tener en el conflicto mayor poder que la persona que ocupa un puesto de mayor jerarquía por diversas causas.

A la hora de gestionar a través de la mediación este tipo de conflictos hay que intentar equilibrar el poder en la negociación<sup>93</sup> y dar el suficiente empowerment a las partes que intervienen, a fin de establecer como premisa de trabajo ese equilibrio para la negociación, que nada tiene que ver con el desequilibrio preexistente por estar dividido en staff la organización.

---

<sup>92</sup> VINYAMATA CAMPS, E. *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología*. Tirant lo Blanch. Valencia, 2004.

<sup>93</sup> En este punto se quiere destacar la idea de poder en la negociación. No es el poder que se tenga en la organización. En la mediación, las dos personas siguen siendo las mismas, con el poder jerárquico que trían, lo que intenta la mediación es equilibrar el poder exclusivamente para negociar. Con un pequeño ejemplo se verá más fácilmente. Si en una sesión tengo a dos trabajadores de igual jerarquía en la organización, y una de ellas, por su situación personal no es capaz de hablar, de exponer sus ideas con claridad, o se siente abrumada de tal manera por la otra persona que no puede tener el suficiente empowerment para exponer sus ideas, el mediador deberá trabajar para equilibrar el poder de negociar, hasta tal punto que si éste equilibrio no se produjera tendría que dar por finalizado el proceso.

#### 1.3.4.2. la metáfora de la casa

Una cuestión interesante de los aspectos del conflicto es la trivialidad con la que valoramos la existencia de los mismos<sup>94</sup>. Somos capaces de convivir con un nivel de conflicto muy alto y además tendemos a trivializar su existencia, cuando realmente nos está produciendo mucho daño, tanto de forma individual como organizacional. Como siempre no hay una sola causa, aunque me referiré a la que creo más importante, o al menos la que veo que incide más en que se contemple la existencia de conflictos como algo que no hay que gestionar de forma necesaria.

Esta causa principal, diría yo, es la falta de formación en técnicas de gestión cooperativa de conflictos, se sigue gestionando las instituciones de forma tradicional. Si a esto le añadimos la otra causa que es la de creer que uno no es responsable<sup>95</sup> de la gestión de ciertas situaciones, hace que muchas de las veces los conflictos queden sin gestionar. Mi experiencia personal en la Administración Pública es que los conflictos, o mejor dicho su gestión, son llevados de igual manera que cuando me incorporé como funcionario hace ya 20 años. Ciertamente que las personas que tenían 40 años todavía siguen en esos puestos, pero he podido comprobar cómo las personas jóvenes que se han incorporado a puestos de responsabilidad en la gestión de recursos humanos, no han aportado nada nuevo en cuanto al tema que nos ocupa.

En cuanto a la contemplación de los conflictos en una organización, un conflicto grave puede ser generado por una situación que en su momento pudo no tener demasiada importancia, y los efectos de su gestión no adecuada en ese tiempo pasado dio lugar a su escalada, a su extensión en cuanto a las personas involucradas, pudiendo llegar a que el subsistema donde se ha producido el conflicto, o incluso el

---

<sup>94</sup> En las organizaciones se da este fenómeno de trivializar las situaciones. Es frecuente comprobar cómo personas inmersas en un conflicto que les afecta, también a la organización, y que están en un proceso de mediación, manifiestan que ellos no tienen ningún problema, que tienen su vida fuera del trabajo y que al fin y al cabo cuando salen olvidan lo que les ocurre dentro de la organización. Esta manifestación no concuerda con lo que de verdad sienten. Primero porque pasan más tiempo en la organización que en otro lugar y segundo porque no suele ser cierto que se olvide el tema de conflicto fuera del entorno del puesto de trabajo.

<sup>95</sup> En los conflictos, y en los que se producen en las organizaciones, se suele asimilar el término responsabilidad al de culpabilidad. Esta confusión la tiene que aclarar muchas veces el mediador, ya que en este foro de la mediación se trabaja con este término de responsabilidad en relación a estar inmerso en una situación en la que puede ayudar a la gestión de la misma, fuera de todo sentimiento o idea de culpabilidad.

sistema u organización donde pueda darse, se vea gravemente afectado, esto es. La ruina de una casa empieza por un cristal roto<sup>96</sup>.

El desarrollo de esta metáfora puede ser la siguiente forma: esta casa, que nos la dejaron nuestros padres en el pueblo, donde hemos pasado tanto tiempo juntos cuando éramos pequeños y jóvenes, y a la que de vez en cuando a todos los hermanos nos gusta ir, resulta que un día uno de los hermanos que va a pasar unos días ve como el cristal de una puerta exterior de la casa está roto, no lo arregla porque no lo considera importante y porque él va con su familia a pasar el fin de semana, y no le apetece tomar medidas del cristal y tener que comprarlo, gastarse dinero y la próxima vez tener que cambiarlo. A esto hay que añadirle que rápidamente piensa que lo rompió otro de los hermanos y que lo dejó así, o simplemente se pregunta si el cristal estaba roto y los anteriores hermanos no hicieron nada por arreglarlo.

Otro hermano va a la casa otro fin de semana y piensa lo mismo, no lo arregla, y así hasta el cuarto hermano, todos piensan que se pueden escapar de arreglarlo, además una pequeña rotura no tiene importancia. Para no romperlo no se limpian los demás cristales de la puerta y con el tiempo aunque la casa está bien, desde el exterior parece que está un poco abandonada.

Un chico ve el cristal roto y piensa porque se rompa uno más no pasa nada y piensa además que la casa parece estar como abandonada, justificándose así estupidamente su travesura. Con su tirador se dispone a disfrutar del agradable

---

<sup>96</sup> El desarrollo de esta metáfora puede ser la siguiente forma: esta casa, que nos la dejaron nuestros padres en el pueblo, donde hemos pasado tanto tiempo juntos cuando éramos pequeños y jóvenes, y a la que de vez en cuando a todos los hermanos nos gusta ir, resulta que un día uno de los hermanos que va a pasar unos días ve como el cristal de una puerta exterior de la casa está roto, no lo arregla porque no lo considera importante y porque él va con su familia a pasar el fin de semana, y no le apetece tomar medidas del cristal y tener que comprarlo, gastarse dinero y la próxima vez tener que cambiarlo. A esto hay que añadirle que rápidamente piensa que lo rompió otro de los hermanos y que lo dejó así, o simplemente se pregunta si el cristal estaba roto y los anteriores hermanos no hicieron nada por arreglarlo. Otro hermano va a la casa otro fin de semana y piensa lo mismo, no lo arregla, y así hasta el cuarto hermano, todos piensan que se pueden escapar de arreglarlo, además una pequeña rotura no tiene importancia. Para no romperlo no se limpian los demás cristales de la puerta y con el tiempo aunque la casa está bien, desde el exterior parece que está un poco abandonada.

Un chico ve el cristal roto y piensa porque se rompa uno más no pasa nada y piensa además que la casa parece estar como abandonada, justificándose así estupidamente su travesura. Con su tirador se dispone a disfrutar del agradable sonido que produce la piedra contra un cristal entero, y zas, otro cristal roto. Cuando el primer hermano va a la casa otra vez piensa, no en que él no arregló el primer cristal, sino que no sólo sus hermanos no han arreglado el cristal sino que además han roto otro. Esta cuestión sostenida en el tiempo hace que en esta metáfora, los hermanos vayan poco a poco cuidando menos de la casa, yendo menos a pasar las vacaciones y los fines de semana, hasta que con el paso del tiempo la casa se va deteriorando más hasta dejarla prácticamente inhabitable. A esto le debemos sumar los extraños pensamientos que entre los hermanos se van creando por culpabilizar a los demás de la rotura y no arreglo de los cristales.

sonido que produce la piedra contra un cristal entero, y zas, otro cristal roto. Cuando el primer hermano va a la casa otra vez piensa, no en que él no arregló el primer cristal, sino que no sólo sus hermanos no han arreglado el cristal sino que además han roto otro. Esta cuestión sostenida en el tiempo hace que en esta metáfora, los hermanos vayan poco a poco cuidando menos de la casa, yendo menos a pasar las vacaciones y los fines de semana, hasta que con el paso del tiempo la casa se va deteriorando más hasta dejarla prácticamente inhabitable. A esto le debemos sumar los extraños pensamientos que entre los hermanos se van creando por culpabilizar a los demás de la rotura y no arreglo de los cristales.

Ahora pensemos en una organización o sistema, en un departamento determinado y en donde en un momento dado hay un pequeño conflicto o una situación de malentendido. Por diversas causas nos se gestiona, y de ahí podemos llegar a una situación de ruina de ese subsistema porque se va cumpliendo con la metáfora de la casa. Asimismo, y debido a las características de la propia organización que la hacen tener su propia cultura, se podría decir cumplir con la metáfora de nuestra casa<sup>97</sup>.

Todo esto debe hacer pensar en la importancia de la gestión temprana de los conflictos y en la prevención de los mismos o mejor dicho de la escalada de este tipo de situaciones. El establecimiento de un sistema de mediación en una organización debe tener como objetivo principal la prevención de la escalada de los mismos o el desarrollo de su vertiente negativa<sup>98</sup>, a través de la intervención temprana en la gestión de los conflictos.

Asimismo, el no gestionar ciertas situaciones puede llevarnos a la conocida paradoja de los monos y el plátano<sup>99</sup>, teniendo como consecuencia que cuando

---

<sup>97</sup> Cada organización tiene una cultura propia, unos conflictos estructurales y culturales, por lo que la misma clase de conflicto puede darse en los distintos niveles del sistema.

<sup>98</sup> En el punto primero del presente trabajo se reflejó la vertiente positiva de los conflictos, entendidos como la tensión necesaria para el progreso y la normal consecuencia que tiene todo intercambio de relaciones. Tal y como se dijo, es la gestión la que puede convertir una situación normal en un hecho que destrucción del sistema.

<sup>99</sup> En cierta ocasión se metieron en la misma jaula cinco monos. Los científicos pusieron una escalera y colgados del techo del recinto de los animales unos plátanos, a los que sólo se tenía acceso subiéndose a dicha escalera. Rápidamente un mono se dispuso a subir la escalera a por los plátanos, en ese momento, cuando el mono iba a coger uno, echaban agua fría al resto de los monos, los cuales inmediatamente asimilaron el subir a por los plátanos con el hecho de la ducha fría, por lo que así fueron repitiendo el experimento con cada mono que subía a por los plátanos, hasta que dejaron de subir por el castigo que se les infringía. Más tarde sustituyeron

estamos ante una situación nos encontramos con que el origen del conflicto es desconocido por parte de las personas que están inmersas en dicha situación. Esta cuestión quedó reflejada en el conocido experimento que se trae a colación por el interés que despierta en el tratamiento de los conflictos.

Este experimento llevado al conflicto en organizaciones o sistemas, nos hace pensar en que este tipo de situaciones pueden mantenerse mucho tiempo enquistadas y que cuando se entra a gestionarlos puede que no estemos pudiendo ir a su causa originaria.

También encierra el pensamiento de que en un sistema se puede mantener cierto nivel de conflicto no sabiendo el porqué de la situación y viendo como las cosas son de una determinada manera porque siempre han sido así. Con este enfoque no se introducen formas nuevas de gestión de conflictos porque se tiene la idea de que las cosas siempre fueron así, y por lo tanto, y esta es la conclusión, deben continuar las cosas tal y como están en el momento.

### 1.3.5- ADR, *alternative dispute resolution*

Antes de entrar en la resolución alternativa de disputas, expresión que viene del mundo anglosajón “alternative dispute resolution”, ADR, (en adelante RAD), conviene detenerse un momento en el propio significado de cada término ya que encierran toda una filosofía de cómo entender la disciplina. Se analizará cada uno de ellos.

En cuanto al primero de los términos, “resolución”, en los Estados Unidos de América, país de donde procede el término de “resolution”, se hace referencia a la palabra resolver (traducción en español) de una forma distinta, en opinión del que suscribe, que realizamos en castellano. Para una persona de habla inglesa la palabra

---

un animal por otro nuevo en el grupo. Cuando este novato iba a subir por la escalera, los demás reaccionaban con violencia ante él, y éste desistía de subir. Así fueron repitiendo la escena sustituyendo uno por uno todos los monos, hasta que los cinco animales eran nuevos, es decir no eran los que originariamente habían recibido agua fría porque uno de ellos iba a coger un plátano, por lo que ninguno de ellos había recibido ni visto un cubo de agua. La conclusión del experimento es que si preguntáramos a uno de estos “nuevos” monos por qué pegan a un compañero cuando va a subir a por los plátanos, seguramente nos contestaría que no lo sabe y que siempre ha sido así<sup>99</sup>, o cualquier otra contestación que nada tenga que ver con el verdadero origen de la situación o causa, y recordamos que era que les mojaban con agua fría.

“resolution” se dirige a la praxis, a la expresión *we are resolving*, estamos resolviendo. Lo que ocurre es que esta afirmación contiene un matiz que en español sería más asimilable a la expresión de estamos gestionando la situación y no a la de estamos resolviendo.

Resolver en castellano, y según el diccionario de la RAE es dar una solución a una duda, hallar la solución a un problema, con lo cual si atendemos a este término en nuestro idioma, las técnicas y métodos de RAC, resolución alternativa de conflictos, harían referencia a cuestiones que nos llevan a hallar la solución de los mismos. Es opinión del que suscribe las técnicas RAD, como la mediación, no deben tener como objetivo la solución de los conflictos sino su gestión.

No es baladí la reflexión que se efectúa en este apartado dedicado a las RAD, o mejor dicho a partir de ahora, de las GAC, Gestión Alternativa de Conflictos. Encierra este cambio una gran parte de la filosofía de la mediación y de ciertos modelos de la disciplina.

Marinés Suares<sup>100</sup> (2002), se hace la siguiente pregunta: ¿Qué quiere decir resolución? La autora se cuestiona el término poniendo un ejemplo muy acertado, nos dice que en un divorcio por desavenencias, discute la pareja el asunto de la custodia de los hijos, por lo que el problema es la custodia a tratar en la mediación, pero el conflicto continuará aunque se resuelva el tema de la custodia<sup>101</sup>. Es concluyente al decir que el término resolución no es adecuado.

¿Qué significa este cambio de gestión por el de resolución? Sencillamente se quiere dar un mensaje para los neófitos en esta disciplina de que con la mediación no se pretende tanto resolver las disputas como gestionarlas. No se renuncia a ningún objetivo con el cambio de término, puede parecer en un primer momento que no teniendo el objetivo de resolver sino el de gestionar, se renuncia a llegar a la meta de la total resolución. Lo que ocurre es que en términos de conflicto y proceso de mediación, puede según el modelo de mediación que se tenga como modelo de actuación no sea esa resolución del conflicto la bandera que guíe a los mediadores

---

<sup>100</sup> SUARES, M.: *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. 2002.

<sup>101</sup> Digamos que se ha gestionado el tema custodia pero las desavenencias continúan, por lo que podríamos decir que el conflicto permanece. Otra cuestión, y es lo que trata la mediación, es que gracias a esa gestión se haya podido desbloquear emociones negativas o se haya podido evitar una escalada del conflicto.

que actúan, o simplemente no sea adónde quieran llegar las partes. Pensemos por un momento en un mediador transformativo, la visión de la palabra resolución puede que sea totalmente incompatible con la filosofía propia del modelo en sí.

Creo que puede resultar pretencioso hablar de resolución, siendo más adecuada la palabra gestión, porque lo que se hace es ofrecer a las partes un tratamiento adecuado, no teniendo que ser la meta la resolución como objetivo del proceso, sino que el propio proceso actúa como esencia de la mediación. Resolver en términos de la RAE sería una de las posibilidades que brinda la mediación, no siendo por tanto como, y según la postura que se defiende aquí, la resolución lo definitorio de la disciplina sino una de sus posibilidades. La gestión sí que hace referencia a esta esencia, la mediación es proceso, es gestión por tanto.

En segundo lugar, en el análisis de la expresión del acrónimo RAD, hay que hacer mención al término “alternativa”. Martínez de Murguía (1999), citado por Boqué Torremorell<sup>102</sup>, nos dice que este término alternativo tiene su procedencia debido al carácter originario de la mediación que se desarrolló al margen de los procesos formales de impartir justicia. De esta forma, la autora realiza una afirmación interesante y llena de contenido, diciendo que se califica de alternativo a una cuestión esencial, y la cuestión a reflexionar es entonces ver el porqué de la subordinación de la mediación al sistema judicial, en definitiva de la negociación colaborativa a otras formas de gestión adversarial de los conflictos.

Para el cambio de este segundo de los términos analizados se secunda lo expresado por Marlow L. (1991)<sup>103</sup> cuando se pregunta si la mediación familiar es un medio alternativo de resolución de disputas. El autor, nos dice en definitiva que la mediación en relación a lo judicial no puede ser un medio alternativo puesto que no nos lleva a los mismos objetivos, a los mismos lugares. Esta obra versa sobre la diferencia de la mediación familiar y la actuación de los abogados ante un divorcio en el sistema estadounidense.

---

<sup>102</sup> BOQUÉ TORREMORELL, M.C.: *Cultura de mediación y cambio social*. Gedisa S.A. Barcelona, 2003.

<sup>103</sup> MALOW, L.: *Mediación familiar: una práctica en busca de una teoría. Una nueva visión del derecho*. Ediciones Granica S.A. Barcelona. 1999.

La visión que se comparte desde estas líneas es la de Aleix Ripol-Millet<sup>104</sup>, cuando afirma que la mediación no se debe contemplar como una buena alternativa a vía judicial ordinaria, sino que es todo lo contrario, la administración de justicia tiene que ser la alternativa a la resolución de los conflictos por medio de la mediación, por ser ésta, continúa el autor, más espontánea, más natural y añadiendo que la mediación se hunde en nuestras raíces culturales. Para ello pone un ejemplo personal concreto pero con gran contenido, de cómo la mediación se ha venido realizando desde muy antiguo, lo que justifica su afirmación de que está dentro de nuestra filosofía de vida. Este ejemplo lo sitúa con una situación personal lo que un día le contó su abuelo, donde en los Pirineos había un mediador al que se le conocía con el nombre de “home bo” u hombre bueno, quien ayudaba a las personas, en asuntos de lindes, a gestionar de forma colaborativa estos conflictos.

Etimología aparte de la palabra alternativa, que según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española proviene del francés *alternative*, y que como primera y segunda acepción respectivamente nos quiere decir que significa: opción entre dos cosas o cada una de las cosas entre las cuales se opta. Por lo tanto, la palabra alternativa se analiza no tanto desde el punto de vista puramente lingüístico sino desde la perspectiva de la historia de la mediación, desde un punto de vista más sociológico. Comparto por tanto, desde esta perspectiva, esta forma de pensamiento donde una cuestión como la mediación no puede considerarse alternativa si lleva a metas u objetivos distintos que lo tratado en el sistema judicial. La actuación mediadora nada tiene que ver con la actuación concreta de los profesionales de la abogacía en un caso como pueda ser un divorcio, ya sea de mutuo acuerdo o contencioso. El análisis del autor citado es relevante porque trata un tema importante, como pueda ser el de medir a la mediación y la actuación del profesional de la abogacía bajo el mismo prisma. La actuación de estos dos tipos de profesionales no conduce al mismo sitio, y van por caminos totalmente distintos.

Por lo tanto, hemos de hablar de mediación en otro sentido, hay que buscar otro adjetivo que lo defina en su esencia, *per se*, y no en relación con otros sistemas de gestión de conflictos. Si bien se entiende que al nacer como opción al sistema judicial

---

<sup>104</sup> GARCÍA VILLALUENGA, L y BOLAÑOS CARTUJO, I.: *Situación de la mediación familiar en España. Detección de necesidades. Desafíos pendientes*. Entrevista en profundidad realizada a Aleix Ripol-Millet. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones. Madrid. 2007.

en un principio, no es menos cierto que en pleno siglo XXI sea más acertado buscarle un calificativo autónomo. Este término que lo define, como se dice en su esencia, pienso que es el de “colaborativo”.

Coincido con la reflexión de Suares, M. (1996)<sup>105</sup>, cuando analiza el término alternativo en relación con la mediación como sistema de gestión de los conflictos. La autora llega a una conclusión interesante y establece digamos el orden de prelación de los sistemas de gestión. De esta forma, para Suares el primer sistema debería ser la negociación, el segundo la mediación, el tercero los jueces y después de un etcétera sería el juicio el último sistema de gestión<sup>106</sup>.

Lo que define mejor al sistema judicial es la palabra adverso, donde las partes mediante un proceso dialéctico exponen sus criterios a un tercero que es quien decide técnicamente sobre la materia. Y precisamente lo que caracteriza a la mediación mejor, tanto por sí como en relación a los otros sistemas, es el término que se propone, que es el de “colaborativo”.

Precisamente, el lema o binomio tan traído a colación en los textos de esta disciplina, también en sesiones de formación para mediadores, como es el de ganar/ganar, como evolución del ganar/perder, es lo que definió en su momento al modelo Harvard: la colaboración para la consecución de acuerdos. Se pasa por tanto de la negociación distributiva a la negociación colaborativa<sup>107</sup>, o de suma no cero, donde lo conseguido por una de los participantes no tiene por qué ser en detrimento de lo que obtiene la otra parte.

Detallando a continuación de forma sinóptica las características más relevantes del modelo Harvard, Fisher, R., Ury, W y Patton, B. (2005)<sup>108</sup>, se podrá ver cómo el término colaboración es una aportación sobresaliente de este primero de los modelos clásicos. Cuestiones como proponer la colaboración, suma no cero, escucha activa, separar las personas del problema, inventar opciones en beneficio mutuo, no

---

<sup>105</sup> SUARES, M.: *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Editorial Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 1996.

<sup>106</sup> De esta forma la frase atribuida a Cicerón, según Corbella Duch, J. (2006)<sup>106</sup>, que nos dice que: *ubi homo, ibi societas; ubi societas, ibi ius* (donde está el hombre, está la sociedad; donde está la sociedad, está el Derecho) se podría cambiar por: donde está la sociedad, está la mediación, por entender que primero está la negociación y el tratamiento dialogado de los conflictos y más tarde el recurso a un sistema basado en la confrontación

<sup>107</sup> MULHOLLAND, J.: *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación*. Gedisa editorial. Barcelona, 2003.

<sup>108</sup> FISHER, R., URY, W. y PATTON, B.: *Obtenga el sí: el arte de negociar*. Gestión 2000. Barcelona, 2005.

reaccionar ante las proposiciones del otro, no defienda sus ideas sino que invite a su crítica, son cuestiones relevantes y que se pueden incardinar en lo que es ante todo un proceso que busca la colaboración entre las partes.

El último de los términos como es el de “conflicto”, que sustituye a la palabra disputa, también encierra sus matices que deben ser bien diferenciados para no caer en errores de conceptualización. Aunque el uso de la palabra disputa está generalizado y también pueda provenir del uso o traducción del término “dispute”, que fue traducido como disputa, es más correcto, conforme a lo que se está exponiendo, el uso del término conflicto.

Algunos autores como Burton, J, en cita de Alzate (1998), establecen la diferencia entre estos dos términos en base a su posible o potencial resolución o no resolución. Para Burton la disputa se da cuando los asuntos de divergencia son negociables y el conflicto se produce cuando esos asuntos no son negociables por estar profundamente enraizados en las necesidades humanas.

Pienso que es bueno para entender qué es la mediación, diferenciar estos dos términos de la siguiente manera: la disputa es la manifestación del conflicto en un momento dado que puede manifestarse en una discusión, en una escalada del conflicto, que como resultado pueda tener la declaración de una discusión, una pelea o una guerra. Para ilustrar lo que en estas líneas se quiere dirimir es muy gráfico el ejemplo que Nardone, G.<sup>109</sup> y otros autores ofrecen y que nos sirve para comprender la diferencia existente entre conflicto y disputa<sup>110</sup>.

---

<sup>109</sup> NARDONE, G., MARIOTTI, R., MILANESE, R., FIORENZA. *Terapia estratégica para la empresa. Soluciones en tiempo breve para resolver problemas en la organizaciones*. RBA libros, S.A. Barcelona, 2005.

<sup>110</sup> Este ejemplo al que se hace referencia se expone de forma sintética, donde se puede ver la diferencia entre conflicto y disputa. Se cuenta la historia del testamento de Alí Babá, donde este personaje deja la herencia de 39 camellos a sus cuatro hijos de la forma siguiente: al primer hijo  $\frac{1}{2}$ , al segundo hijo  $\frac{1}{4}$ , al tercer hijo  $\frac{1}{8}$  y al cuarto  $\frac{1}{10}$ . Realizando los cálculos nos dan las cifras siguientes: al primer hijo le corresponden 19,5 camellos, al segundo le deja 9,75, al tercero 4,87 y al cuarto hijo 3,9. Estas cifras, como se explica, dan lugar a una fuerte discusión entre los hermanos, en el momento de más escalada llega un sifu, un sabio, que les pregunta el porqué de la discusión y después de analizar la situación decide incorporar su camello a la herencia y efectuar la partición de la misma, procediendo a su reparto. De esta forma al ser 40 camellos, ya que el sifu incorpora al reparto el suyo, el primer hijo se queda con 20 ( $\frac{1}{2}$  de 40), el segundo con 10 ( $\frac{1}{4}$  de 40), el tercer con 5 ( $\frac{1}{8}$  de 40) y el cuarto con 4 camellos ( $\frac{1}{10}$  de 40). El milagro de los números y del método matemático que emplea el sifu aparece cuando sumamos las cantidades repartidas a los cuatro hijos, que suman 39 camellos ( $20+10+5+4=39$ ). Entonces es cuando el sifu coge el camello que había incorporado y se retira.

Con este ejemplo entonces podemos ver cuál es la disputa y cuál pudiera ser el conflicto. Lo que sí tenemos de forma objetiva, es la discusión de los hermanos en el oasis, llegando casi a la violencia. Ésta sería la disputa, y precisamente lo que ha tratado el sifu es eso, la disputa. Mediante un modelo matemático que aplica da una “solución” ad hoc, a la cuestión que se le plantea. Qué es lo que ocurre, que si trasladamos este tema a nuestras familias actuales, podremos ver que seguramente en nada se ha resuelto el conflicto, aunque probablemente sí la disputa. Digo esto porque es muy fácil que a pesar de la “justicia” matemática que se ha aplicado, y de la lógica con la que podemos ver desde fuera con la que el sifu ha gestionado la situación, seguramente el conflicto persista. Puede ser que los hermanos no discutieran por las cifras decimales, los mediadores vemos este tipo de situaciones desde un punto de vista histórico del sistema familiar, es decir, tendremos que preguntar por los intereses que hay dentro de los porqués los hermanos no estaban de acuerdo con las cifras asignadas.

La posición de unos y otros puede ser: no quiero tener solo nueve camellos, también puede ser que: no quiero que tu tengas ni siquiera uno. Detrás de estas situaciones suele haber una larga historia en la que hay que profundizar un poco para poder comprobar que la actuación del sifu, pudiera haberse quedado insuficiente.

Como conclusión a este punto tenemos el acrónimo por tanto de GCC, gestión colaborativa de conflictos, más adecuado por todo lo expuesto que la expresión anglosajona de RAD. Sin ánimo de caer en cierto purismo, sería interesante introducir de algún modo la palabra autónoma, en contraposición de heterónimo. Es precisamente la autonomía una de las características principales y más importantes de la mediación, cuestión en la que existe unanimidad de los modelos existentes, aunque se diferencien en filosofías de participación más o menos directiva de los mediadores.

Marlow, L<sup>111</sup>, estableciendo la diferenciación en el uso de la palabra alternativa, nos dice que una persona acude a ciertos profesionales, entre ellos los mediadores, para obtener de ellos las decisiones, ya que son los más capacitados, más relevantes y mejores que los afectan. Es en este punto donde se establece también una gran diferencia de la mediación con otras disciplinas, ya que el mediador tiene otro tipo de

---

<sup>111</sup> MALOW, L.: *Mediación familiar: una práctica en busca de una teoría. Una nueva visión del derecho*. Ediciones Granica S.A. Barcelona. 1999.

criterio, para este profesional quienes tienen la mejor solución son precisamente las personas que piden su intervención.

Por lo dicho, la mediación se configura como un proceso autónomo y no heterónomo, donde el acuerdo es podríamos decir, *copyright* de las partes. Este término llega a su punto culminante con el modelo transformativo en los años ochenta, donde para los mediadores transformativos no sólo el acuerdo es de las partes, lo crean ellas, sino que el proceso en sí pertenece a la voluntad de las mismas. Un transformativo no elaborará una lista de temas con lo que cree más importante traer al proceso, sino que preguntará a las personas que participan en la mediación, qué es lo que quieren tratar, de qué quieren hablar. Por este motivo, a partir de ahora se propone añadir una letra al acrónimo, GCC y hablar a partir de ahora de GACC, gestión autónoma y colaborativa de conflictos.

A través de la siguiente figura se muestra las diferencias que existen entre un proceso GACC y otros procesos no cooperativos<sup>112</sup>, como pueda ser el judicial<sup>113</sup>.



FIGURA 5

<sup>112</sup> También la Mediación presenta ventajas en determinados supuestos con procesos cooperativos, como pueda ser el arbitraje, la conciliación, etc., (Vid. DE DIEGO VALLEJO, R. y GUILLÉN GESTOSO, C.: *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Ediciones Pirámide, Grupo Anaya S.A. 3ª Edición. Madrid, 2012.)

<sup>113</sup> Más información, vid. ARTUÑA EGOICHEAGA, M.: *La Mediación hoy*. Ediciones Paraninfo. Madrid, 2012.

Tal y como se puede comprobar a partir de esta figura, los sistemas GACC, como la mediación, nos sitúan en un paradigma totalmente diferente a los sistemas de confrontación, como pueda ser el judicial y el disciplinario (en el caso de la Administración Pública, o incluso en los sistemas gerenciales tradicionales).

En los próximos párrafos realizaré una sinopsis de estas diferencias existentes a mi juicio entre los tres sistemas mencionados y la mediación:

- Autonomía / <sup>114</sup> heteronimia: en un proceso judicial decide el juez, el magistrado, incluso en relación con el objeto del litigio podemos decir que también decide nuestro abogado/a y el de la otra parte. El juez con los datos objetivos y la valoración subjetiva, sujeta a derecho, dicta su sentencia, pero no sólo eso, no debemos trivializar tanto la actividad judicial. No podemos olvidar que del juez depende no sólo la sentencia, favorable o no a las pretensiones de las partes, sino que durante el mismo proceso, por ejemplo, decide sobre la admisión o no de una prueba, amén de su valoración si ésta es admitida. Por lo tanto desde que es admitida la demanda, que para esto también se necesita la valoración jurídica del juez, el proceso pasa por muchas vicisitudes judiciales que en todo caso no pertenecen al mundo autónomo del sujeto.

- Interrogatorio / diálogo. Las personas tienen su participación en el proceso judicial<sup>115</sup>. Una de las grandes diferencias en cuanto a la participación de las mismas en un proceso u otro la tenemos en la forma de comunicación tan diferentes según sea un contexto de confrontación o cooperativo. En la vista judicial toda la comunicación que recibe la persona es a través de un interrogatorio sobre cuestiones objetivas, no teniendo cabida otro tipo de comunicación como en la sesión de mediación donde se utiliza desde el diálogo apreciativo a la escucha activa.

- Pasado / futuro. Las cuestiones judiciales o disciplinarias nunca van dirigidas hacia el futuro, siempre se juzga o se estudia el pasado. En la mediación principalmente se dirige a las personas hacia un futuro, rescatando el pasado pero

---

<sup>114</sup> He de reconocer que en un primer borrador de este apartado aparecía la expresión autonomía versus heteronimia. En una revisión pude comprobar cómo los mediadores tampoco estamos libres de la influencia de nuestro entorno, debido a que utilizamos sin quererlo un lenguaje de contraposición, de confrontación. Por este motivo resalto esta pequeña nota al pie para advertir la importancia del uso del lenguaje, utilizando la barra inclinada para querer mostrar opción, libertad de opción...

<sup>115</sup> Estas líneas también sirven si vamos pensando en el otro proceso de confrontación por excelencia en el mundo laboral como es el disciplinario, al que este trabajo siempre pretende estar ligado debido a que nos encontramos en el contexto de las relaciones laborales en organizaciones públicas sanitarias.

desde objetivos diferentes que en el sistema de confrontación. En los procesos cooperativos se busca un pasado pero conectado con el futuro que se quiere co-construir con las personas<sup>116</sup>.

- Posiciones / intereses. El primer sistema se mueve en el mundo de lo objetivo, en el mundo de la “verdad” que debe prevalecer sobre cualquier otra y que tendrá como consecuencia el fallo de una sentencia, la parte dispositiva de una resolución de un expediente disciplinario o una decisión gerencial. El universo de la mediación y de los sistemas ADR se mueven alrededor de los intereses y de las necesidades que han de satisfacer esos intereses. Todo esto desde el punto de vista complejo y múltiple, es decir, desde la perspectiva de los intereses y necesidades de todos los que participan en un proceso de mediación.

- Enfrentamiento / colaboración. En el sistema de confrontación las personas realizan un papel basado en la confrontación, se trata de demostrar que tenemos razón mediante el uso de herramientas netamente basadas en la confrontación. En la mediación necesitamos la cooperación, la colaboración de las personas, siendo su esencia de existir desde el modelo Harvard de mediación o negociación de los años setenta hasta los nuevos modelos que van surgiendo.

- Rigidez / flexibilidad. Se entiende que la formalidad o rigidez del procedimiento judicial o disciplinario pertenece el mundo de la seguridad jurídica<sup>117</sup>, pero al mismo tiempo pertenece al mundo de la heteronimia, donde el proceso o procedimiento no pertenece a las partes. En la mediación esa rigidez no existe porque el proceso es de estas mismas personas. El mediador es el director del proceso pero

---

<sup>116</sup> Pensemos en un caso concreto para poder explicar esta conexión pasado-futuro. Cuando dos personas que en un puesto de trabajo traen un conflicto interpersonal, una situación que pueden arrastrar desde hace unos cuantos años siempre se buscan aquellos momentos en los que la relación pudiera haber comenzado con aspectos positivos o cuando se profundiza cuándo esa relación gozaba de esos aspectos positivos.

<sup>117</sup> Cuando a un funcionario público se le realiza el pliego de cargos en un expediente disciplinario, la instrucción ha de concederle un plazo de diez días para que presente alegaciones al mismo, presente los documentos que a su defensa convenga y en este mismo acto proponga los medios de prueba que considere necesarios. Fuera de este momento procedimental, si la persona incoada no lo hiciera así no podría hacerlo en un momento posterior a este acto, lo que se denomina preclusión de los actos procedimentales. En un proceso de mediación, no se va a proponer un medio de prueba, pero por poner un ejemplo, si una vez firmado un acuerdo, alguna de las partes siente que no ha tratado algún tema, nada hace pensar que no se trate este tema.

debe tener la suficiente flexibilidad para caminar con las personas no imponiendo ciertas formas, plazos, temas a tratar<sup>118</sup>, etc.

- Resuelve lo judicial / gestiona el conflicto. El sistema judicial ha de ceñirse al mundo de lo jurídico, no pudiendo entrar en cuestiones que no vengan previamente determinadas por ley, y dando por tanto una solución jurídica al asunto sobre el que versa el litigio, esa solución jurídica no entra muchas de las veces dentro de la esfera de los intereses de las personas que acuden al sistema judicial para gestionar el conflicto<sup>119</sup>.

- Sentencia / acuerdo. El aspecto que se quiere destacar es la participación de las personas en los distintos procesos. Tal y como se podrá estar pensando, la sentencia depende únicamente del juzgador, sin embargo, el acuerdo no es de los mediadores, sino todo lo contrario. La persona mediadora debe procurar y trabajar para que las partes hagan su acuerdo según sean sus necesidades. Es un ejemplo más del binomio autonomía/heteronimia de los dos sistemas referenciados.

- Partes / protagonistas. En el proceso judicial están presentes las partes, cuya característica principal es que cada una ocupa un lugar, sí, pero es importante lo que trae a colación Carnelutti (1959)<sup>120</sup>, ya que configura a las partes como algo mucho más profundo, donde convergen al mismo tiempo el ser y el no ser. Cada parte debe saber lo que es, pero también lo que no es, cuestión que no afecta a la mediación, y por este motivo se prefiere el término de protagonistas, y no donde cada uno no debe jugar un papel predeterminado, sino que existe libertad para moverse de un sitio a

---

<sup>118</sup> El modelo transformativo llega al punto más alto en este tema: pregunta a las partes que intervienen en la mediación qué es lo que ellos consideran necesario tratar. No imponen una agenda de temas, sino que trabajan con las personas la elaboración de ese iter de asuntos a tratar en las diferentes sesiones.

<sup>119</sup> El juez de menores Emilio Calatayud (clase del título propio Experto en Mediación de la Universidad Complutense de Madrid) comentaba el siguiente ejemplo para explicar este punto. Una familia, los padres y un hijo de unos catorce años, discuten por las malas calificaciones del hijo, por esta circunstancia deciden estos padres quitar el móvil para intentar motivar a su hijo. En plena discusión al pretender quitarle dicho aparato, el hijo se golpea la cara con la mesilla y se hace un “moratón” en el cuello. Éste decide acudir al cuartel de la Guardia Civil que hay en su localidad, se activa el protocolo de protección al menor. El juez llegado a este punto, explicaba el final del procedimiento judicial que dio lugar diciendo que la resolución tuvo que tomarse por parte del juez conforme al artículo 153 del código penal, donde se condenaba a uno de los progenitores a unos días de trabajo en beneficio de la comunidad y la imposibilidad de obtener permiso de armas por un tiempo determinado. El comentario del juez Calatayud naturalmente iba en el sentido de que lo judicial a veces no tiene por qué ser el método más adecuado ante determinados conflictos. Fuera de la discusión sobre la idoneidad del procedimiento, con este ejemplo se quiere decir que el juez tuvo que dar una solución jurídica al caso que se le planteaba, teniendo por tanto que resolver según lo previsto en el artículo referenciado o absolver a la parte denunciada.

<sup>120</sup> CARNELUTTI, F.: *Las miserias del proceso penal*. Ediciones jurídicas Europa-América. Buenos Aires. 1959.

otro. También el autor destaca la posición que ocupa el juez, que se sitúa en un nivel superior al de las partes. En la mediación, el profesional se sitúa en un nivel nunca superior al de las personas que participan en la mediación.

- Satisfacción. El objetivo último de la mediación es la satisfacción de los intereses y necesidades de los participantes mediante un procedimiento colaborativo. Si nos detenemos en los dos puntos últimos tratados, cuando se dice que el sistema judicial resuelve el asunto jurídico y que finaliza el procedimiento mediante una sentencia dictada por una tercer persona, tenemos que realizarnos la siguiente pregunta: ¿quedan satisfechas las partes cuando estos procedimientos terminan? Sin duda, la lectura de las diferencias expuestas tendría que inclinar la respuesta hacia la mediación si se piensa en términos de satisfacción<sup>121</sup>.

Todo lo dicho anteriormente puede verse como ventajas de la mediación sobre el sistema judicial, y además es lo que se pretende con la exposición de los puntos anteriores, no es conveniente además intentar ocultarlo. No llegaré a la afirmación de Voltaire<sup>122</sup> cuando dice: “Sólo quedé arruinado dos veces: cuando perdí un juicio y cuando gané otro”. No se trata de esto, aunque los que nos dedicamos a difundir la mediación seguramente caigamos en el error de que lo que se perciba por parte de las personas que nos escuchan sea el binomio judicial vs mediación, en vez de judicial o/y mediación. O también puedan percibir que a partir de ahora todo tiene que ser mediación. Lo que sí es cierto que pensamos los mediadores es que cada conflicto tiene que tener su gestión adecuada, y en términos de convivencia social no podemos dejar de decir que una gestión cooperativa o pacífica siempre aportará mejores cuestiones a esa convivencia social.

---

<sup>121</sup> Tal y como se puede comprobar en el apartado de análisis de los cuestionarios realizados, la respuesta a la pregunta número 12, es casi unánime cuando los trabajadores encuestados contestan que el sistema disciplinario no resuelve los conflictos. Mi experiencia al haber actuado en numerosas ocasiones como asesor y secretario de expedientes disciplinarios en una Administración Pública y posteriormente como abogado es que en numerosas ocasiones el sistema disciplinario y judicial no deja satisfecho a ninguna de las partes. Para quien es desfavorable la sentencia o la resolución administrativa no es de extrañar su contrariedad con las mismas o su insatisfacción, pero se da el caso curioso que para quien es favorable tampoco. Quien gana dos quiere haber ganado tres, o lo que es la esencia, no se ganan dos sino que se ganan dos cuestiones jurídicas que no tienen por qué coincidir con lo que hubiera dejado satisfecho de verdad a esa persona que ha “ganado” el litigio.

<sup>122</sup> En cita de URY, W.L.: *Alcanzar la paz. Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo*. Ediciones Paidós 2000. Buenos Aires.

Coincido plenamente con los autores referenciados en la siguiente nota a pie<sup>123</sup>, cuando nos dicen que efectivamente los efectos positivos de la mediación apuntan a un mejor servicio público de justicia penal, pero que no hay que descuidar los riesgos que el propio sistema de mediación puede acarrear, para ello destacan, por ejemplo, la banalización del modelo, extendiéndose únicamente, la mediación, a las infracciones menores, y advierten de que si no es seguida la implantación de la mediación de políticas criminales que se apoyen en la igualdad y la justicia social, no servirá a los fines deseados, pudiendo llegar a basarse exclusivamente en meras fórmulas de conciliación que en el futuro mantengan las injusticias del sistema.

Ahora bien, y como conclusión a este punto, he de decir que debido a lo que se ha expuesto y a otros factores, los mediadores caemos en las mismas cuestiones que precisamente en un proceso de mediación intentamos que no nos ocurra. Me estoy refiriendo a la colonización de la narrativa. Los autores hablan de la expresión que da título al presente epígrafe, RAD, y nos dedicamos a estudiar el tema desde ese punto de vista de alternativo, cuestión con la que no se está de acuerdo en el presente trabajo tal y como se ha expuesto.

En este sentido, deberíamos hablar de sistema de resolución de conflictos, en su sentido más amplio, y estudiar la mediación dentro de un solo sistema. De esta forma, y siguiendo a Highton, E. y Álvarez, G. (1998)<sup>124</sup>, contemplarlos desde el punto de vista de la eficiencia de dichos sistemas, lo que supondría analizarlos como un todo.

Con esto quiero decir que en las organizaciones deberíamos contemplar la mediación como una herramienta más, al igual que el sistema disciplinario, el sistema gerencial, etc. Para las autoras referidas, un sistema es eficiente cuando cuenta precisamente con numerosas instituciones y procedimientos que permitan la prevención de los conflictos y se resuelvan, con el menor coste posible, partiendo de las necesidades de todas las partes implicadas. Asimismo nos hablan de la subsidiaridad. Este principio atiende a que las cuestiones deben resolverse en el más

---

<sup>123</sup> RÍOS MARTÍN, J.C., PASCUAL RODRÍGUEZ, E., SEGOVIA BERNABÉ, J.L., ETXEBARRÍA ZARRABEITIA, X., BIBIANO GUILLÉN, A. y LOZANO ESPINA, F. “La mediación penal”, en *La mediación penal y penitenciaria. Experiencias de diálogo en el sistema penal para la reducción de la violencia y el sufrimiento humano*. Constitución y Leyes S.A. 3ª Edición. Madrid, 2012.

<sup>124</sup> HIGHTON, E.I y ÁLVAREZ, G.S. *Mediación para resolver conflictos*. AD-HOC S.R.L. 3ª Edición. Buenos Aires, 1998.

bajo nivel posible. Este principio en las organizaciones es crucial para el buen funcionamiento del sistema.

Contemplan, por tanto, la más alta instancia de resolución de controversias al sistema judicial. Trasladando esta afirmación a las organizaciones, con la premisa de que el mayor nivel sigue siendo el judicial, deberíamos hablar de niveles organizativos siendo, la dirección o la gerencia del centro y el sistema disciplinario, el más alto nivel de gestión de los conflictos. A estas instancias, por tanto, deberían llegar sólo determinados conflictos.

Todo esto expuesto en esta conclusión, debería hacer que las organizaciones dispusieran del mayor abanico posible de instituciones de gestión de conflictos, en relación a ofrecer un número adecuado de sistemas de gestión de este tipo de situaciones dentro del sistema, siendo la mediación uno más entre ellos. Asimismo, se hace necesaria la debida conexión entre todos los sistemas para el adecuado funcionamiento de los mismos, ya que se conciben aquí como interdependientes.

### 1.3.6- El Interés general y la responsabilidad social corporativa

En el presente epígrafe se quiere realizar la reflexión del porqué de la mediación, atendiendo a dos grandes objetivos como son los que aparecen en el enunciado: el interés general y la responsabilidad social corporativa. Se pretende contestar, partiendo de esos dos grandes objetivos, a la siguiente cuestión. ¿Por qué como empleador puedo o debo implementar un sistema de mediación en la Administración “X” o en la organización sanitaria “Y”?

La respuesta en la forma teórica es sencilla. Siguiendo esos dos grandes objetivos o principios, se puede decir que debo<sup>125</sup> implementar un servicio de gestión cooperativa de conflictos en la organización, en primer lugar y atendiendo al interés general, porque para su satisfacción y su realización ya resulta imprescindible atender

---

<sup>125</sup> En el párrafo precedente se ofrecía dos alternativas a la hora de hablar de la implementación de un servicio de mediación en una organización. Se plantea en ese párrafo la opción del puedo y la del debo. En este párrafo ya aparece el término “debo” porque en opinión del que suscribe se dan en el tiempo presente las circunstancias suficientes para considerar la gestión cooperativa de conflictos como una disciplina más en materia de recursos humanos, y así como es obligatorio llevar una contabilidad, debemos asumir y tener como necesario el uso de esta herramienta, como es la mediación y sus técnicas, a la hora de gestionar el personal de nuestra organización.

a una serie de parámetros: uno de ellos es el nivel de conflictividad y satisfacción para todos los miembros de la organización en la gestión y resolución de los conflictos internos en la misma.

En segundo lugar, y atendiendo a la responsabilidad social corporativa, en adelante RSC, debemos servirnos de la gestión cooperativa de conflictos porque para su consecución, dentro de las muchas variables que entran en juego está el mantenimiento de un nivel de conflictividad óptimo y su gestión adecuada en cada caso en concreto.

Debemos tener siempre presente a lo largo de este trabajo que estamos en organizaciones públicas, y por lo tanto, las actuaciones que realicemos las tendremos que hacer bajo una serie de imperativos o mandatos legales, a los que no nos podemos sustraer a la hora de implementar en las organizaciones sanitarias, como públicas que son, la mediación como recurso de gestión de los conflictos que se producen entre los miembros de dicho sistema.

Por lo tanto el primero de esos imperativos que se debe tener en cuenta a lo largo de todo el presente trabajo es el principio de legalidad, consagrado en el artículo 9.3 de la Constitución y plasmado en la ley 30/1992 en su artículo 3.1. Interesa detenerse por un momento en la reflexión que realiza, González Pérez, J. y González Navarro, F.<sup>126</sup>, lo considero importante a la hora de pretender implantar un servicio de mediación en una organización pública como pueda ser cualquier entidad sanitaria de este carácter.

En esta reflexión los autores dividen en dos posibilidades la cuestión de legalidad de la actuación de la Administración. La primera de ellas es la de considerar el Derecho como límite del poder público y la segunda es la de contemplar al Derecho como un presupuesto de actuación. Son dos cuestiones bien diferenciadas y con consecuencias extraordinarias en el mundo del Derecho Administrativo.

En cuanto a la primera, nos dicen los autores, que la Administración es libre, discrecional, sin más límites en sus actuaciones que aquéllos que aparezcan expresamente en una norma. Según esta primera posibilidad toda actuación que no

---

<sup>126</sup> GONZÁLEZ PÉREZ, J y GONZÁLEZ NAVARRO, f.: *Comentarios a la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y Procedimiento Administrativo Común (Ley 30/1992, de 26 de noviembre)* Tomo I. Editorial Aranzadi. Navarra, 2007.

tenga una norma que la sustenta habrá que interpretarla en el sentido que la Administración tiene capacidad de obrar según considere más o menos oportuno.

Con la segunda hipótesis, la actuación de la Administración se contempla mucho más condicionada por la norma, de tal forma que sólo podrá actuar en los casos que una norma así lo prevea. En ausencia de ésta no podrá actuar, no tendrá potestad para intervenir en ese asunto. Para no extenderme mucho en este punto diré, siguiendo a los autores, que hay casi unanimidad en la doctrina al considerar la norma o el Derecho como presupuesto de actuación para la Administración Pública.

Tal reflexión se trae a colación porque toda actuación que se quiera realizar en mediación tendrá que tener su habilitación normativa, principio que adquiere una obligación total cuando hablemos de los procesos de mediación con materia disciplinaria abierta.

El otro imperativo que trata este epígrafe, es precisamente el que da título al mismo. Se trata de un principio general de actuación de toda administración pública, como es el interés general. Asimismo, y conteniendo el presente texto un acercamiento a los procedimientos disciplinarios, trataré como una versión del principio del interés general, el bien jurídico protegido y su conexión con el principio anteriormente referido.

Toda actuación de cualquier administración pública, tiene que estar supeditada a este principio del interés general. Éste viene consagrado primero en nuestra Constitución, en el artículo 103.1: *“La Administración sirve con objetividad los intereses generales”*, asimismo en el artículo 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común que dice textualmente: *“Las Administraciones públicas sirven con objetividad los intereses generales y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Constitución, a la Ley y al Derecho. Igualmente, deberán respetar en su actuación los principios de buena fe y de confianza legítima...”*

Ahora bien, ¿qué es el interés general?, es difícil dar con una definición de este concepto jurídico indeterminado, Chevalier J. y Loschak, D<sup>127</sup> aciertan diciéndonos que no se define en ninguna parte y que todos damos por sentado lo que es. Ni nuestra carta magna, ni la leyes definen este concepto por lo que todo se ha de remitir a definiciones doctrinales y jurisprudenciales

Hacemos nuestra la definición de Parejo<sup>128</sup>, que nos da una respuesta sencilla a tan complejo concepto. Para el autor el interés general “no es otra cosa que la adecuada y satisfactoria prestación al ciudadano de los servicios públicos”. Continúa el autor hablando de la eficacia, como carga que tiene la Administración en cuanto a instrumento servicial del interés general. “Sólo se puede ser eficaz cuando satisfaga su fin: el interés general”, añadiendo que dicha eficacia implica desde punto de vista del ciudadano, una condición de calidad.

Se tiene en cuenta el término ciudadano porque aunque el programa de mediación va dirigido a los miembros de la organización sanitaria y excluimos a los pacientes o clientes de los procesos de mediación como usuarios, no es menos cierto que el ciudadano debe ser el referente a la hora de valorar todos los sistemas que vayan encaminados a ofrecer el servicio público de salud. Ahora bien, una de las razones de existir y de las causas que trae la implementación del programa de mediación es la calidad del servicio de salud que se ofrece y recibe el ciudadano<sup>129</sup>. Para mejorar el servicio final y que es el que recibe el usuario de la organización sanitaria, se trabaja bajo la siguiente premisa. Cuanto menor es el nivel de conflicto que existe entre los miembros<sup>130</sup> del sistema mejor eficacia y eficiencia se podrá prestar en el servicio final dado.

Una de las cuestiones más importantes a tratar por la Sociología de la Administración precisamente es la interacción entre el poder ejecutivo de la

---

<sup>127</sup> CHEVALIER, J. Y LOSCHAK, D.: *Ciencia Administrativa. Teoría general de la institución administrativa*. Tomo II. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid, 1986.

<sup>128</sup> PAREJO ALFONSO, L.: *Estado social y administración pública: los postulados constitucionales de la reforma administrativa*. Editorial Civitas S.A. Madrid, 1983.

<sup>129</sup> No hay que olvidar que la otra causa fundamental es el cómo se da ese servicio al ciudadano, si se ofrece a los empleados públicos un ambiente adecuado de trabajo.

<sup>130</sup> Recordemos que cuando hablamos de miembros del sistema nos referimos a un concepto muy amplio de trabajador, donde están incluidos el personal sanitario, estatutario, alumnos en hospitales universitarios, personal de contratas y servicios, etc. Estando fuera exclusivamente del ámbito subjetivo de aplicación de la mediación los pacientes, como usuarios finales del servicio.

Administración y el ciudadano (Mayntz, R. 1985)<sup>131</sup>. Para el autor el estudio de la sociología no debe centrarse sólo en las relaciones entre los trabajadores de la organización, ni en el comportamiento exclusivamente de los ciudadanos, considerados como clientes. Es precisamente la interacción entre el órgano administrativo y el ciudadano lo que al final nos dará la calidad del servicio, como fin último que debe perseguir toda actuación de cualquier organismo público, cuestión que se ha visto que se incardina dentro del principio del interés general.

Es aquí donde entra la mediación, como una de las variables a tener en cuenta a la hora de satisfacer ese interés general, que no es otro que el adecuado servicio de salud al ciudadano. El nexo que une al trabajador y al resultado del trabajo no es otro que la dedicación del primero en cuanto a la consecución del segundo, y en este trabajo se defiende la idea que sin un ambiente adecuado, un nivel de conflicto relativo y una adecuada gestión de los mismos es muy difícil que ese resultado sea el querido por la propia organización.

La cuestión se desdobra entonces en dos cuestiones a tener en cuenta. La primera es el resultado del servicio público de salud, y la segunda, que cada vez toma más fuerza, es el adecuado entorno laboral donde se presta ese servicio.

Muy ligado al primer punto tratado, el interés general, se encuentra el segundo concepto del enunciado del presente apartado: la responsabilidad social corporativa, en adelante RSC. ¿Por qué se trae este concepto a colación? Muy sencillo, por un lado se ha reflexionado sobre cómo la Administración se encuentra obligada en sus actuaciones a velar por el interés general, y de cómo la mediación y los sistemas cooperativos de gestión de conflictos en las organizaciones pueden ayudar a preservar ese interés general. Precisamente de cómo conseguir ese interés general nos habla parte de la RSC, en su vertiente interna.

Tenemos que preguntarnos por la posible responsabilidad que pueda tener el empresario, y en nuestro caso el empleador, ante la gestión de los conflictos que puedan darse en la organización. Nuestro Tribunal Constitucional es claro, en sus sentencias 62/2007 y 160/2007 reconoce que las obligaciones del empresario

---

<sup>131</sup> MAYNTZ, R.: *Sociología de la Administración Pública*. Alianza Editorial S.A. Madrid, 1985.

previstas en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, son de aplicación a los supuestos de riesgo psíquico motivados por la organización del trabajo.

Normativa aparte, y en sentido puramente organizacional o empresarial, cada Administración, entendiéndose en su sentido más amplio, debe ser consciente que tal y como dice Ares Parra<sup>132</sup>, la responsabilidad de la gestión de la conducta laboral lo tiene la persona que realiza la conducta, el superior inmediato que lo supervisa y el sistema de supervisión que la empresa, en este caso el empleador, propone. Para el autor, es un concepto sistémico el de la responsabilidad en la gestión de la conducta laboral.

Este concepto “nuevo” debe ser interiorizado por las personas que participan aunque sea en distinto grado de responsabilidad en la organización. Por este motivo, destaco el adjetivo nuevo entrecomillado, ya que todavía existe una concepción de que los conflictos y los comportamientos de otras personas son responsabilidad de otros.

Esta forma de entender que la responsabilidad en la gestión de la conducta en el trabajo es de todos debe de ir madurando y sobre todo debe de ir adentrándose en el mundo de la gestión pública, que como todos sabemos camina de forma más lenta que la gestión empresarial privada.

En este momento en el que se encuentra la sociedad, ya no se puede declarar que el responsable de una determinada conducta sea el trabajador sólo, sino que el empresario tiene su responsabilidad, y no sólo él como último responsable, sino el propio sistema que se configura en la empresa. Ares Parra nos dice que además del trabajador, es responsable de esa conducta laboral el inmediato superior y el sistema de supervisión que tiene la empresa, es decir, recursos humanos. De una concepción personal del conflicto, se debe pasar a una visión de variables situacionales que puedan provocar una disfunción en el sistema.

En primer lugar habrá que definir este concepto de la RSC. El Libro Verde de la Comisión Europea<sup>133</sup> sobre “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, Bruselas, 18.7.2001, COM (2001) 366 final, nos da la

---

<sup>132</sup> ARES PARRA, A.: *Gestión de la conducta laboral*. Consulta realizada el día 24 de agosto de 2011.

<sup>133</sup> [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf). (10/4/2012).

siguiente definición: "...la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores."

Asimismo, Jáuregui, R. Martínez-Pujalte, V y Tormé, A. (2011)<sup>134</sup>, nos dan un concepto completo de la RSC diciendo que es "La capacidad de una empresa de escuchar, comprender, atender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo, realizando políticas voluntarias que permitan mejorar la vida personal y laboral de los trabajadores, proteger el medio ambiente y colaborar en la mejora social."

Los mismos autores nos hablan del concepto de output final en las empresas, de tal forma que los productos o servicios que se ofertan además de satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores, se tienen que haber producido con criterios de protección medio ambiental, trato justo a sus trabajadores y sin incluir en prácticas no éticas.

Aquí se hará referencia al apartado interno de la RSC, y más concretamente al punto de los recursos humanos, y centrando más si cabe el tema, en la gestión de las situaciones de conflicto y satisfacción del clima laboral de los componentes de esa comunidad organizacional.

El observatorio<sup>135</sup> para la RSC consultado, define este concepto de manera muy completa como "*la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.*"

Cabe preguntarse primero si la RSC es aplicable a la Administración, debido que este estudio se centra en las organizaciones públicas sanitarias. La respuesta no

---

<sup>134</sup> JÁUREGUI, R., MARTÍNEZ-PUJALTE, V. y TORMÉ, A.: *Responsabilidad social empresarial. Ideas y reflexiones*. Confederación empresarial de Madrid. CEOE. España, 2011.

<sup>135</sup> <http://www.observatoriorsc.org/> (10/4/2012).

nos debe hacer dudar, es un sí rotundo. De esta forma se expresa Andreu Pinillos, A<sup>136</sup>, partidario de que las administraciones incorporen este concepto a sus diferentes instituciones<sup>137</sup>.

Siguiendo esta línea Suárez, A. (2011)<sup>138</sup>, realiza una descripción de los mitos de la RSC, diciendo que no sólo es propia del mundo civil, y por ende independiente del quehacer público. El autor realiza una exposición a través de ejemplos internacionales donde se puede comprobar cómo distintos gobiernos e instituciones públicas hacen suyo el concepto y suya la función de promoverla entre entidades privadas pero también públicas.

También las instituciones públicas pueden como dicen Aragón Medina, J y Rocha Sánchez, F. (2004)<sup>139</sup> facilitar la RSC a través de la promoción de partenariados, bien implicándose con otros actores mediante convenios, o bien promoviendo la formación de estos partenariados.

La RSC es un concepto muy transversal, situamos la Mediación como herramienta que puede ayudar a mejorar el clima laboral, la conflictividad entre los miembros de la propia organización y que naturalmente esta misma conflictividad<sup>140</sup>, incidirá en ese output final y en la satisfacción o no del interés general, al que se hacía referencia en el primer punto de este apartado. Por lo tanto es un punto más, una variable más a tener en cuenta en la RSC, ésta abarca un espectro mucho más amplio que la propia gestión de los conflictos o la salud laboral.

La pregunta entonces que surge es el cómo se conecta la mediación con el interés general y la RSC. En cuanto al interés general, obedecería al resultado, a ese

---

<sup>136</sup> ANDREU PINILLOS, A.: “La responsabilidad social corporativa: un concepto por definir”. CIRIEC España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Noviembre número 053. Págs. 125-135. Valencia. España. Información obtenida en la <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17405310.pdf>. 4//4/11.

<sup>137</sup> En el ámbito universitario hay que destacar que la universidad Nacional de Educación a Distancia, en sus artículos 195 y 196 de su norma estatutaria contempla esta figura como deber que debe proteger la institución, (RD 1239/2011, de 8 de septiembre). Asimismo las universidades Complutense u Autónoma de Madrid, son miembros colaboradores del Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa, entre otras universidades.

<sup>138</sup> SUÁREZ, A.: “Mitos y desafíos de la RSE. Perspectivas desde las políticas públicas”. *La responsabilidad social corporativa y sus actores. Mitos y desafíos de la RSC. Primer Seminario Internacional de la Red Interuniversitaria de RSE*. Instituto Complutense de Estudios Internacionales. Pozuelo de Alarcón. Madrid. 2011.

<sup>139</sup> ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F.: *La responsabilidad social empresarial en España: una aproximación desde la perspectiva laboral*. Edit: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid, 2011.

<sup>140</sup> Conflictividad no hace referencia aquí al volumen de conflictos que pueda existir en un sistema determinado, sino que se expresa en relación a la gestión de ese nivel de conflictos.

servicio público de salud de calidad. En cuanto a la RSC se conecta con el proceso de producción de ese resultado

### 1.3.7- Las ADR en las organizaciones

Para comenzar este punto propongo realizar por un momento un viaje en el tiempo situándonos en una organización pública, una administración, como pueda ser un ministerio, una universidad, un hospital público, un ayuntamiento...este viaje será hacia el futuro que podrá ser tan lejano y tan cercano como la sociedad y las propias organizaciones quieran, puedan o estén dispuestas a establecer mecanismos que alejen o acerquen ese futuro, por las razones que se expondrán a continuación.

En este tiempo futuro hacemos real la predicción que realiza Floyer Acland, A. (1993)<sup>141</sup>, quien primero, a principios de los noventa y en la segunda edición de su obra en 1997 vaticina que “La mediación llegará a ser una herramienta administrativa tan común como las funciones directivas, la organización de equipos y la delegación”.

Estamos ya habiendo rebasado la primera década del siglo XXI y la predicción del autor todavía debe ser considerada como objetivo y como predicción, siendo hoy por hoy en las organizaciones una meta no conseguida, y si le añadimos al término organización el calificativo “pública”, todavía se complica más que se pueda vislumbrar el futuro a corto o medio plazo, donde se pueda afirmar con toda rotundidad que efectivamente la mediación es una herramienta común y conocida en el mundo de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones públicas.

En este nuevo escenario, Martín-Quirós, M<sup>a</sup> A. y Zarco Martín, V.<sup>142</sup>, destacan la aportación de la Escuela de Relaciones Humanas, donde al trabajador no se le contempla desde un punto de vista psico-fisiológico sino desde una perspectiva socioemocional, desde el cual el rendimiento de la persona trabajadora no vendría dado por sus capacidades físico y psicológicas, pero sí vendría determinado por el

---

<sup>141</sup> FLOYER ACLAND, A.: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Editorial Paidós. Barcelona, 1993.

<sup>142</sup> MARTÍN-QUIRÓS, M.A. y ZARCO MARTÍN V.: *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos, un caso abierto a la reflexión*. Ediciones Pirámide. Grupo Anaya S.A. Madrid, 2009.

grado de satisfacción del individuo, que a su vez, y esto me parece crucial, vendrá determinado por el trato social que reciba la persona en su puesto de trabajo.

La pregunta a la que hay que responder con respecto a lo referido en el primer párrafo de este punto, es la siguiente: ¿Qué es lo que tiene que ocurrir para que en un ente u organización pública se vea cumplido la predicción de Floyer Acland?

La respuesta es compleja<sup>143</sup>, debemos entender que para que sea una realidad lo expuesto, se tienen que dar una serie de circunstancias complejas, teniendo la contestación a esta pregunta una respuesta múltiple. Hay que diferenciar lo primero, que para implementar la mediación en un sistema, ente u organización pública, tenemos que comprender que se tratará de un servicio distinto a otros ya seguramente existentes.

Si comparamos con otros servicios ya consolidados en muchos sistemas, como un gabinete psicológico, un servicio de asesoría jurídica, una oficina del defensor del paciente, del defensor del universitario, defensor del cliente, un servicio de acción social, etc., se podrá ver la diferencia. Por ejemplo, si la organización quiere establecer un servicio de acción social propio, el órgano competente lo creará, dotará del presupuesto correspondiente, lo regulará para su buen funcionamiento y legalidad, dándolo a conocer mediante la oportuna publicidad. Los clientes están garantizados, qué miembro de esa comunidad no quiere conseguir descuentos en formación, distintos servicios, en ocio para sí mismo y su familia, etc. El producto que se ofrece se conoce y muchos empleados públicos saben lo que se oferta desde un servicio de acción social.

De aquí surge la primera dificultad con la que nos encontraremos, y es que la sociedad civil, en contraposición con la sociedad administrativa<sup>144</sup>, no tiene interiorizada la mediación como medio “normal” de gestión de los conflictos<sup>145</sup>. Se

---

<sup>143</sup> No es el único autor en ver el futuro tan positivo de la mediación. Six, J-F, en su obra “Los mediadores” comenta cuando habla de mediadores de empresa que se repiten noticias en las prensa donde estos profesionales “van a invadir la empresa”. Naturalmente el panorama francés es muy distinto al escenario español en cuestión de mediación y de organizaciones. El autor nos dice que la mediación está más instaurada en instituciones públicas que las privadas, donde estas últimas prefieren oficinas de atención al cliente antes que servicios de mediación.

<sup>144</sup> El autor llama sociedad administrativa al grupo social integrado en una organización pública, cuya actuación está sujeta de alguna u otra forma por las normas administrativas.

<sup>145</sup> Es llamativo el dato que ofrece el Aldo Morrone, de la Corte de Québec (Canadá). Este mediador familiar en el año 2006 (Jornada para la difusión de la mediación en la Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias de la Información, 2 de junio de 2006) nos decía a los asistentes que su

están realizando esfuerzos muy notables y los avances son evidentes, tanto en legislación como en la práctica de la mediación.

Por lo tanto, tal y como se ha visto en apartados anteriores, si la sociedad civil no contempla a día de hoy la mediación como un recurso cotidiano para la gestión de los conflictos, esos mismos miembros cuando forman parte de la sociedad administrativa traen un bagaje de desconocimiento de lo que es la mediación que hace que no se planteen la mediación como proceso de gestión de sus conflictos dentro de la organización.

Podría ser el tema visto desde la perspectiva contraria, y es precisamente la base de lo que se propone en este trabajo. Es partiendo de la sociedad administrativa desde donde se puede ofrecer un servicio de mediación dentro de un ente público a sus trabajadores, o más ampliamente a los miembros de esa comunidad pública. De esta forma es la sociedad administrativa la que toma la delantera y se convierte en pionera en el establecimiento de la mediación como ese “sistema normal” al que hace referencia Floyer Acland. Creo firmemente que las distintas administraciones tienen el personal adecuado y demás recursos como para tomar esta delantera y ser precisamente la que dé traslado al sector privado de este tipo de recursos, y no que suceda a la inversa, tal y como está ocurriendo.

Quisiera ser optimista, pero pienso que no peco de pesimista si afirmo que la sociedad administrativa va muy por detrás de la sociedad civil o sector privado. Las técnicas novedosas de gestión de recursos humanos son aplicadas por la Administración en muy contadas ocasiones<sup>146</sup> y de forma aislada y estanca. La empresa privada y el llamado tercer sector mantienen la delantera en las técnicas de gestión de recursos humanos. El concepto de entropía<sup>147</sup> explica bien lo que ocurre en las entidades públicas con relación a lo que se está exponiendo. La Administración,

---

servicio tenía registradas a 11.000 familias que habían sido atendidas en mediación. Este dato es impensable, ni siquiera juntando todos los servicios de mediación españoles.

<sup>146</sup> Un ejemplo paradigmático de lo afirmado es lo sucedido con la Ley 7/2007, del Estatuto Básico del Empleado Público. Esta ley pretendió en el año 2007 dar un vuelco a ciertas cuestiones en materia de personal, tanto funcionario como laboral. Como gran novedad en la Administración introdujo la valoración del puesto de trabajo, que según la comisión de expertos que elaboró el informe sobre la necesidad del estatuto, era de vital importancia introducir un elemento de motivación que hiciera incrementar la productividad de los trabajadores de la Administración Pública, en situación insostenible en opinión de dicha Comisión. Pues bien, como ejemplo tenemos que han pasado cuatro años desde la entrada en vigor del Estatuto y todavía no hay ni proyecto de desarrollo de los puntos relativos a la valoración de los puestos de trabajo.

<sup>147</sup> CHEVALIER, J. y LOSCHAK, D.: *Ciencia Administrativa. Teoría general de la institución administrativa*. Tomo II. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid, 1986.

como ente burocrático por excelencia, tiende a cerrarse sobre sí misma, acrecentando esas diferencias y características que la definen y le dan sentido. Por lo tanto, el atraso de las organizaciones públicas vendría dado, entre otras causas, por la afirmación que de sí mismas realizan, basando sus actuaciones en esas afirmaciones como ente burocrático. Spinoza, en cita de Chevalier, J y Loschak, D., nos dice que todo ser tiende a preservar en su ser y aumentar su ser. Es un problema complejo que se trata de solventar, y que si se quiere implantar un servicio de mediación, habrá que tener muy en cuenta debido a que nos podemos encontrar con este obstáculo estructural y no tendrá éxito nuestro programa.

Muy importante, quizá la clave del éxito del programa, es lo que Hicks, Rosenthal y Standish (1996)<sup>148</sup>, denominan la mercadotecnia de la mediación, definiéndola como la práctica de la comunicación que capacita a los proveedores del servicio para vincular a ciertos grupos, es decir el público, con los servicios que se ofrecen. Si bien los autores nos hablan de la mediación comunitaria es perfectamente válida para lo que denominamos mediación organizacional.

¿Por qué un programa de mediación en la organización? A esta pregunta le corresponden varias respuestas, por un lado se va a exponer primero la contestación que esperan aquellas personas que dirigen la organización y que serán las que aprobarán o no la implantación del nuevo sistema. Como decía anteriormente, la mercadotecnia es importante a la hora de hablar de la instauración del programa que se pretende. Y no hay nada más atractivo para un empleador<sup>149</sup>, o debería de serlo, por ejemplo, que la de reducción de costes y aumento de la eficiencia.

La clave para nuestro programa será el apoyo de los responsables del sistema, lo que nos llevará a elaborar un producto atractivo sí, pero altamente participativo. Como dice Constantino C. y Sickles, C. (1997)<sup>150</sup>, la mediación hay que construirla con los miembros del sistema y no para los mismos. De esta frase obtenemos la conclusión siguiente: el programa debe ser co-construido por el mayor número de

---

<sup>148</sup> HICKS, L., ROSENTHAL, L.J. y STANDISH, L.: “La mercadotecnia de los programas de mediación.”. capítulo 5 del libro *La mediación y sus contextos de aplicación: una introducción para profesionales e investigadores*. Karen Grover Duffy, James W. Grosch y Paul V. Olczak. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 1996.

<sup>149</sup> Estamos haciendo referencia constante a la organización pública, es por esto por el que sustituimos la palabra empresario por la de empleador, término más adecuado en la Administración Pública.

<sup>150</sup> CONSTANTINO, C.A. y SICKLES MERCHANT, C.: *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos*. Granica D.L. Barcelona, 1997.

personas de la organización, naturalmente según la posición que cada individuo tenga dentro del sistema tendrá mayor o menor participación en la implantación del programa. Pero hay que ir más allá, no sólo en la ejecución de la programación, sino que hay que hacerles partícipes de su propio diseño.

Para que las personas sean partícipes del programa y de su diseño, hay que trabajar mucho para realizar la oportuna difusión de la mediación en la propia organización. Por esta motivación me parece que la afirmación de López Herrero, P (2008)<sup>151</sup>, no está ajustada a la realidad. Si nos atenemos al cuestionario realizado en este trabajo, podemos comprobar cómo la mediación no es nada conocida entre los profesionales de la salud. La autora, a la hora de establecer las diferencias entre la intervención psicológica y la mediación, afirma que en la mediación familiar las parejas que acuden a este tipo de procesos ya saben cuál es el problema, y ya han puesto solución al mismo, mientras que en las intervenciones psicológicas uno no siempre sabe cuál es el problema y tampoco la solución. Creo que es optimista porque todavía hace falta mucha labor de información, las personas que acuden a mediación han oído hablar de ella, pero sinceramente no saben a lo que vienen realmente ni lo que quieren hacer con sus vidas<sup>152</sup>.

Es interesante la aportación de la resistencia al cambio<sup>153</sup>. Nos dicen los autores que en todo sistema estructurado, las mismas personas que demandan un cambio y que por ejemplo contratan a un asesor para que realice una intervención, son las mismas que tienden a boicotear el cambio que ellos mismos han propiciado con la contratación de ese profesional. Nos hablan asimismo del procedimiento del *problem-solving*<sup>154</sup>, donde precisamente lo primero que se realiza es tratar de esquivar esa posible resistencia al cambio que se puede producir. En el caso de las organizaciones

---

<sup>151</sup> LÓPEZ HERRERO, P.: “La mediación y otras técnicas de intervención: diferencias y similitudes”. Capítulo del libro *Por una adecuada gestión de los conflictos: la mediación*. Caja de Burgos. Servicio de publicaciones. Burgos, 2008.

<sup>152</sup> Creo que puede ser más acertado decir que las personas que se encuentran en situación de escalada de conflicto no poseen las herramientas adecuadas para gestionar dichas situaciones, y también que no tienen el suficiente “empowerment” como para poder gestionarlas de forma colaborativa.

<sup>153</sup> NARDONE, G., MARIOTTI, R., MILANESE, R., FIORENZA. *Terapia estratégica para la empresa. Soluciones en tiempo breve para resolver problemas en la organizaciones* RBA libros, S.A. Barcelona, 2005.

<sup>154</sup> Este recurso nos ofrece posibilidades que van desde la psicoterapia hasta las situaciones problemáticas en las organizaciones. El *problem-solving* estratégico, cuya referencia es Giorgio Nardone, trata el coaching individual, la consultoría empresarial, escolar, etc. Las pautas de este sistema de gestión se basan en los siguientes puntos: 1- Encontrar la solución a un problema. 2- Definir dicho problema. 3- Determinar el objetivo a alcanzar. 4- Evaluar las soluciones intentadas que mantienen el problema. 4- Introducir el cambio de forma estratégica. (Nardone, G.: *Problem-solving estratégico*. Herder editorial. Barcelona, 2010.)

públicas, esta resistencia al cambio, debido a la entropía de estos sistemas, cobra una muy especial importancia a la hora de diseñar el programa de implementación de la mediación en dicho sistema. Dedeu, M. y Torrent, J. A. nos hablan muy coloquialmente de la tribu, y así ha quedado reflejado anteriormente, en referencia a las pequeñas y medianas empresas familiares, pero totalmente válido para sistemas más grandes, encuadrándose perfectamente en las organizaciones públicas. Dicen los autores, que esta resistencia al cambio viene precedida de la famosa frase, y que da título a su libro: “siempre lo hemos hecho así”. Aferrarnos a lo conocido nos da seguridad, aunque muchas veces no haya funcionado todo lo bien que hubiéramos querido. Lo nuevo, como es el caso de la mediación y la gestión cooperativa de conflictos, da inseguridad, por lo que habrá que superar ese umbral de inseguridad ofreciendo formación e información, y teniendo muy presente que esta resistencia puede tener como consecuencia el fracaso de nuestro programa en la organización.

Otra de las dificultades que habrá que tener en cuenta a la hora de desarrollar un programa de implementación de un servicio de mediación en una organización es el propio objeto social; se podría decir, de la mediación, y que no es otro que la gestión<sup>155</sup> de los conflictos. El porqué de esta reflexión es muy sencillo. Imaginemos que queremos en una empresa introducir un servicio de asesoría jurídica o un gabinete psicológico en una organización en la que ya existe uno. La pregunta es muy sencilla. ¿Cómo responderían los profesionales que ya realizan esta labor? Con recelo, intentando que fracase el nuevo servicio por la competencia que les hace, nos podemos imaginar muchas más actuaciones que podrían llevar a cabo.

Tal y como dice Redorta, J. (2007)<sup>156</sup>, cuando se habla de mediación todo el mundo parece saber en qué consiste. El autor nos dice que todos somos mediadores en cuanto intervenimos en conflictos como padres o profesionales por ejemplo. Es cuestión principal explicar el nuevo concepto de mediación, concepto técnico, como conjunto de herramientas específicas para gestionar conflictos con la ayuda de un tercero neutral y con los recursos adecuados.

---

<sup>155</sup> Ciertamente que el objeto de la mediación no es la gestión de todos los conflictos y de todas las formas posibles. La mediación gestiona de forma colaborativa estas situaciones y también sólo tratará aquellos conflictos en los que pueda aportar algo positivo al sistema, entendiendo éste en un sentido amplio del término.

<sup>156</sup> REDORTA, J.: *Entender el conflicto. La forma como herramienta*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, 2007.

Hay que analizar lo que puede ocurrir en el sistema donde queramos implantar el servicio. Pensemos lo dicho anteriormente, acerca de que la mediación no es conocida, desde el punto de vista técnico. Ese concepto tradicional, es el que las personas en su gran mayoría tiene interiorizado, estas mismas personas son los profesionales que diariamente tienen que gestionar conflictos, por lo que pueden ofrecer resistencia ante un nuevo servicio que viene a realizar lo que ellos hacen o mejor dicho, llevan realizando mucho tiempo, y ahora por lo visto se pone en duda, su profesionalidad, creando un servicio nuevo, por lo que puede existir cierta tendencia a entender que la mediación viene a suplir su falta de profesionalidad.

En los sistemas donde ya está implantada la mediación, se traspasa esta frontera de recelo de las personas que gestionan conflictos en la organización, y son los propios profesionales las que demandan los procesos de mediación, viendo como más adecuada la gestión de determinadas situaciones vía mediación y no acudiendo a otras maneras de afrontarlas. Una de las cuestiones a resaltar es la que nos ofrecen De Diego Vallejo, R y Guillén Gestoso, C (2008)<sup>157</sup>, resaltan que la mediación es muy adecuada, incluso más que la mera negociación, porque las personas, una vez que conocen este sistema, ven este foro mejor que otros a la hora de poder “ceder” en ciertas materias.

Estoy plenamente de acuerdo con Altschul, C (1999)<sup>158</sup>, cuando nos dice que muchas técnicas de gestión fracasan porque los responsables, encargados de implantar dichos sistemas, sólo contemplan su instalación de forma aislada y creen que no debe llevar aparejados otro tipo de cambios en la organización. Sin estos otros cambios se pueden producir sabotajes a la nueva implantación de sistemas.

En estas circunstancias y siguiendo a Kicks, L., Rosenthal, L. y Standish, L. (1991)<sup>159</sup>, nos tenemos que preguntar el porqué hablar de mercado. Cuando hablamos de mercado lo que en realidad estamos haciendo es hablar de si una determinada acción, en definitiva un concreto producto puede o no tener éxito allá donde queramos implementarlo.

---

<sup>157</sup> DE DIEGO VALLEJO, R y GUILLÉN GESTOSO, C.: *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Ediciones Pirámide. Grupo Anaya S.A. Madrid, 2008.

<sup>158</sup> ALTSCHUL, C: *Dinámica de la negociación estratégica. Una experiencia en América Latina*. Ediciones Juan Granica S.A. Barcelona. 1999.

<sup>159</sup> KICKS, L., ROSENTHAL, L. y STANDISH, L.: “La mercadotecnia de los programas de mediación”. En *La mediación y sus contextos de aplicación*. Grover, K, Grosch, J y Olczac, P. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 1991.

Todo el plan de actuación debe estar lo suficientemente planificado para poder seguir una determinada estrategia, y a la vez ir analizando en qué hay que mejorarlo y qué cuestiones deben reforzarse o suprimirse. El objetivo de dicho programa sería la institucionalización<sup>160</sup> de la mediación, es decir, la consecución del mantenimiento en el tiempo de los programas de implantación, donde Alzate, R. nos la define como “el proceso por el cual una innovación encaja o se integra en los procedimientos operativos de un sistema”. Esto naturalmente implica que todos los componentes del sistema y los que se van incorporando, aceptan la mediación como medio de gestión de los conflictos de forma cotidiana.

Etapas del diseño del programa de establecimiento del servicio de mediación<sup>161</sup>.

1.- Estudio de la necesidad. Primeramente hay que comprobar la adecuación de nuestro producto al mercado donde se va a implantar. Por lo tanto debemos realizar un estudio cuantitativo y cualitativo de nuestro producto y del objeto del mismo. Con referencia al producto *per se*, hay que analizar las formas de gestión de los conflictos que ofrece el sistema concreto para administrar las situaciones conflictivas entre el personal de la organización, ya sean sistemas de confrontación, cooperativos o gerenciales<sup>162</sup>. Naturalmente si sólo existe en la organización un sistema disciplinario y se comprueba que según los resultados de estas primeras pesquisas las personas están satisfechas con dicha forma de proceder, nuestra actuación deberá ser diferente que si todas las personas piensan que es un sistema que en absoluto funciona. En el primer caso, seguramente nos encontraremos con más reticencias al cambio, es decir, las personas del sistema no confiarán en otro sistema si piensan que el que tienen les funciona de maravilla. En el segundo caso, donde las personas muestran un descontento máximo con los sistemas actuales de gestión de conflictos, a priori podemos pensar que pudiera tener más acogida el programa que presentemos.<sup>163</sup>

---

<sup>160</sup> ALZATE SÁEZ DE HERDIA, R.: “Espacio abierto: importancia de la educación en resolución de conflictos”, en *Revista de Mediación*, nº 6. Madrid, 2010.

<sup>161</sup> No es objeto del presente estudio las acciones anteriores que deben ser realizadas, partimos en el ejemplo para este trabajo de que la decisión de ver si es viable un programa de mediación ya se ha tomado.

<sup>162</sup> Con el término gerencial se quiere hacer referencia a aquel método que no está basado en la confrontación pero que tampoco tiene los caracteres de cooperativo. Se puede decir que es un sistema basado en la autoridad que otorga el poder según el puesto jerárquico de cada individuo en el sistema.

<sup>163</sup> Esta información no debe confundirnos, ya que resulta condicionada al desconocimiento de la mediación que exista en el sistema. Una cuestión, al principio del programa, es el grado de satisfacción que tengan las personas acerca de los procedimientos ya existentes y otra muy diferente es el grado de aceptación de la mediación como método posible de utilización.

Este estudio es el que precisamente, al cabo de algún tiempo, nos servirá para comparar los datos del antes y el después de la implantación de la mediación en la organización<sup>164</sup>. Así con cuestiones muy importantes, por ejemplo la satisfacción de los sistemas actuales de gestión de conflictos, consecuencias de los mismos, nivel del conflicto, etc.

2.- Detección de protagonistas<sup>165</sup>. En este apartado se deben detectar las personas que van a tener determinado protagonismo en el desarrollo del programa. El apoyo y el conocimiento de lo que se va a realizar es esencial, si no contamos con esta cuestión el fracaso me atrevo a decir que está garantizado. Estas personas se estructurarán en nuestro diseño en diversos grupos:

Personal resolutorio. En la organización hay un pequeño grupo de personas que tienen capacidad ejecutiva y resolutoria sobre los aspectos legales y de procedimiento que son necesarios para las diversas cuestiones administrativas que hay que realizar. Debemos contar con la autoridad o personal directivo que firmará las resoluciones que puedan ser necesarias cuando la mediación se introduzca en el sistema<sup>166</sup>.

Personal directivo ejecutivo. Este grupo de personas está formado por todas las personas que tienen algún tipo de responsabilidad en la gestión directa del Centro.

Personal responsable en la gestión de recursos humanos. Grupo muy a tener en cuenta, naturalmente existirá cierta gradación en esa responsabilidad, que podrá ir desde la ejecutiva hasta la administrativa<sup>167</sup>.

Personal sin responsabilidad de gestión en materia de personal. Aquí contamos con el resto de los trabajadores, diferenciándolos del apartado precedente. El espectro

---

<sup>164</sup> Si por ejemplo yo tengo en el año uno que el personal no conoce la mediación y en el año 3, el noventa por ciento sabe lo que es la mediación, tendré el indicador

<sup>165</sup> Los protagonistas no lo son a modo de actores que se les da una obra ya terminada y deben ceñirse a un papel predeterminado. El término protagonista lo es en su sentido más amplio. Deben sentirse que son ellos los que realmente participan en la implantación del nuevo sistema de gestión. No debe darse nada por hecho, no deben ser sujetos pasivos, deben estar plenamente activos, sin capacidad de decisión, puede, pero con mucha capacidad de participación. La experiencia me hace decir que todo grupo, elemento que sienta que no ha sido participe en cierta medida del programa, es un grupo o elemento que a corto y medio plazo se nos mostrará como resistencia.

<sup>166</sup> Tenemos desde la Dirección del hospital, pasando por la Gerencia del mismo. También hay que contar con el personal resolutorio periférico. Con este término se quiere hacer referencia por ejemplo a esa instrucción de expedientes disciplinarios que puede que tenga que dictar algún tipo de resolución.

<sup>167</sup> Todos los niveles de responsabilidad entran en este punto. Quiero decir que todas las personas que puedan tener en sus manos algún tipo de decisión sobre algunos de los trabajadores entrarían dentro de esta clasificación. Pensemos en quien puede llamar la atención a una persona por llegar tarde, quien autoriza las vacaciones o un día de libre disposición, etc.

es muy grande, que podrá ir desde el personal médico, estatutario e incluso personal laboral de contratas de servicios.

Otros entes a tener en cuenta. La parte social de la empresa u organización jugará un papel importante ya que este tipo de organizaciones por sus características reivindicatorias y políticas puede ejercer mucha presión tanto en hacia un lado como hacia otro.

### 3.- Creación del equipo de mediación<sup>168</sup>.

Existen varias opciones sobre la composición del equipo de mediación, acerca de varias cuestiones como pueda ser el puesto de trabajo que se ocupe, la formación de origen, la igualdad de género en su composición. Todo esto influirá en el futuro funcionamiento del equipo, que naturalmente no podremos adivinar, aunque si en cierta forma condicionarlo a las metas del programa<sup>169</sup>.

En cuanto al puesto de trabajo que se ocupe, podemos optar por un equipo compuesto por personas de peso en la organización o por personas que aunque no tengan ese peso en el sistema se ajusten a lo que el programa pueda requerir. Desde aquí quisiera decir que la mediación tiene que tender al equilibrio, a la no exclusión y a la integración. Pienso que en el caso de las organizaciones y concretamente en las sanitarias cobra especial relevancia este aspecto. Coincido con Alzate Sáez de Heredia (2012)<sup>170</sup>, cuando nos dice que en este tipo de organizaciones existe una cultura específica, donde se producen más adscripciones de identidad que en otras profesiones. Nos dice el autor que hay una fuerte resistencia o rechazo por parte del

---

<sup>168</sup> Estamos en una organización pública y el proceso de selección de las personas que pueden formar parte del equipo de mediadores debe realizarse bajo los principios de igualdad, mérito y capacidad. Aún así, la entrevista final realizada nos puede dar un margen de actuación que nos lleve a la disyuntiva de crear un equipo “potente” en la organización y otro equipo con personas menos conocidas y no tan “potentes”.

<sup>169</sup> Todas las acciones tienen que tener un objetivo, ese objetivo nos conformará un servicio que realizará unas sesiones de mediación y otras cuestiones propias de la disciplina. Desde la formación de los nuevos mediadores hasta los mismos procesos de mediación y modelos que se utilicen se verán afectados en el futuro por las decisiones que en el presente se puedan ir tomando. No podemos apartarnos de la realidad. Al igual que un arquitecto diseña un edificio que sea posible construir en la realidad, tiene un presupuesto y unas posibilidades reales de obtener unos determinados materiales, así como unos gustos del cliente. También estará condicionado al tiempo, al terreno, es decir a muchas cuestiones que no son meramente técnicas. Cuestiones por ejemplo como la formación en los mediadores son vitales. Debemos ser sinceros con nosotros mismos y dar la formación que sea adecuada a nuestro programa. Existen centros de formación de mediadores pero cada uno tiene sus características y se inclina de manera más o menos explícita por un modelo de mediación más que otros. No podemos pretender realizar mediaciones con una base eminentemente transformadora si la organización concede unas becas para estudiar en Harvard, cuna del modelo clásico de mediación que lleva su nombre.

<sup>170</sup> Jornada de difusión de la Mediación en el Hospital Clínico San Carlos. “*Emoción, poder y conflicto en organizaciones sanitarias*”. Madrid, 5 de junio de 2012.

profesional médico a no reconocer la autoridad del mediador “*per se*”. Los estudios realizados indican que hay una fuerte resistencia por parte de este personal a reconocer al mediador que no pertenece a ese cuerpo de identidad<sup>171</sup>.

En este trabajo se defiende la composición mixta y transversal en cuanto a los puestos de trabajo que ocupen los miembros del equipo de mediación.

La formación de origen. En este caso en concreto de organizaciones sanitarias, ésta pertenecerá al mundo de la salud. Aunque dentro de ésta puede haber muchas especialidades. Fuera del ámbito puede que, por ejemplo, todos veamos al personal médico igual, pero dentro de la organización existen muchas diferencias entre unos y otros, por especialidades, dedicación o vinculación con el sistema. Asimismo existe personal de administración con muy diversa formación de origen.

La igualdad de género. No es baladí, podemos pensar que en todo equipo debe existir una igualdad o no, pero principios aparte, sí que en cuanto al proceso de mediación es bueno que haya un equilibrio de representación de género. Cada situación puede requerir un tipo de intervención distinta. Así como en mediación familiar puede resultar en un momento determinado positivo para el proceso que trabajen en co-mediación personas de distinto sexo, puede que esto resulte también conveniente en la mediación organizacional.

Una de las cuestiones principales a la hora de la confección del equipo es la de valorar si va a ser un equipo interno, externo o mixto. La idea principal es que el equipo sea interno, aunque debido al tamaño de algunas organizaciones es aconsejable un sistema mixto. Siguiendo, como siempre, la filosofía de la mediación, el punto óptimo sería la conformación de un equipo interno, buen conocedor de la institución, pero sin renunciar a colaboraciones externas.<sup>172</sup>

4.- Imagen corporativa. Cuando se vende un producto éste tiene que ser relacionado con una imagen, se habla de logotipo, color que va a imperar en el diseño de folletos explicativos y cartelería. Hoy en día nos movemos por lo que denomino

---

<sup>171</sup> Este fenómeno que según el autor se da especialmente en este grupo profesional, creo que se da en las organizaciones donde existe un grupo que por su especialidad y gran preparación académica que exige profesión, por lo que sería perfectamente extrapolable a cualquier organización con estas características.

<sup>172</sup> Imagino un futuro en el cual varios hospitales de una comunidad autónoma o de distintas pero cercanos en la distancia tengan su propio equipo interno de mediadores y éstos colaboren en casos que se den en otros centros, distintos a los suyos. Se podría tener una red de mediadores para actuar en los diferentes centros hospitalarios.

bits de información. Pequeños apartados de información que nos producen una sensación. Si las personas ven en un despacho un cartel por ejemplo con un color y nombre, tendremos que procurar que ese bit de información genere además de dicha información, un sentimiento de confianza o de bienestar.

5.- Formación. Se parte de la idea de Vinyamanta, E. (2004)<sup>173</sup>, cuando nos dice que nuestras sociedades poseen un gran déficit de “capacidades cooperativas”, siendo éstas claramente superadas por actitudes extremadamente competitivas. Se necesita la formación en técnicas de mediación de las personas de la organización. El sistema debe garantizar la formación suficiente como elemento de difusión de la disciplina. Los cursos deben tener una carga lectiva de 50 horas aproximadamente, y un contenido que verse sobre los siguientes módulos:

1. Teoría de conflictos: su aplicación en Centros hospitalarios.
2. Teoría de la comunicación y el conflicto.
3. Habilidades de comunicación en la gestión de conflictos. La escucha activa.
4. Habilidades de comunicación en la gestión de conflictos. Preguntar y reformular.
5. Conflicto y cambio. La legitimación. Construcción de espacios de cooperación.
6. Conflicto y cambio. Narraciones alternativas.
7. Conflicto y cambio. Gestión de distintas emociones.
8. El manejo de la ira.
9. Supervisión continua de casos.

---

<sup>173</sup> VINYAMATA CAMPS, E.: *Aprender Mediación*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 2004.

Las sesiones del curso deben ser de unas 4 horas<sup>174</sup>, y una de las cuestiones más importantes a tener en cuenta es que dichas sesiones deben ofrecerse con relativo espacio temporal, para dar oportunidad de asimilar la nueva filosofía<sup>175</sup>.

También requiere de una estrategia a quién se oferta el curso. No es exagerado decir que lo primero que se necesita en la organización es el apoyo de personas con peso en el sistema por lo que debemos comenzar formando a las personas con responsabilidad en la gestión de recursos humanos. En ediciones posteriores se irá incluyendo a personal con menos responsabilidad y así hasta conseguir que un elevado número de personas hayan asistido a este tipo de formación.

Hay una realidad en ciertas organizaciones que no podemos obviar, debemos preguntarnos por la existencia o no de grupos conexiados internamente pero con tendencia a la exclusión con otros grupos conformados dentro del sistema. Por ejemplo, en organizaciones sanitarias debemos cuestionarnos por si existe el grupo del cuerpo médico, enfermería, administrativo, celadores, y asimismo debemos preguntarnos si esos mismos grupos poseen las características que se mencionan en el presente párrafo<sup>176</sup>.

La formación debe ser continua, pero en su sentido literal. Al hablar de la participación del personal en el establecimiento de la mediación, se dice en su máxima expresión. Las personas necesitan sentirse que de verdad cuentan con ellas.

---

<sup>174</sup> Este dato hay que ver la disponibilidad y aceptación de cada organización. Mientras que en unas se puede tener al personal en sesiones de cuatro horas, en otras sin embargo, es impensable, por lo que habrá que reducir la carga lectiva por sesión.

<sup>175</sup> Dos aspectos a tener en cuenta en este punto. Recordemos que la mediación requiere del aprendizaje de ciertas técnicas pero lo más importante es el cambio interior que ha de conseguirse en este tipo de cursos. Éste, de producirse, no puede producirse en una semana de curso intensiva. Asimismo, la disponibilidad del personal hace casi imposible que el curso pueda ser intensivo de diez días con sesiones de cinco horas diarias. Se aconseja una sesión por semana, lo que nos podría llevar a un curso de dos meses de duración, tiempo suficiente para dar ese tiempo que necesita el discente para interiorizar, si así lo quiere, la filosofía de la mediación. Dentro de este calendario semanal, hay que buscar el día óptimo para las clases, no en todas las organizaciones todos los días son óptimos, pueden existir días más propicios, momentos en el horario de trabajo puede ser más óptimo para conseguir esa conexión, o por defecto, días menos aconsejables para tal menester.

<sup>176</sup> Es tradicional que organizaciones donde existen grupos con características muy diferentes, con distintos grados de responsabilidad y estatus en el sistema, puedan relacionarse de forma distante y con percepciones negativas, muchas veces por desconocimiento del otro grupo, otras veces por ejercicio de poder, etc. Si esto fuera así, las acciones a realizar deben ir encaminadas a conseguir un futuro entendimiento entre los distintos grupos de la organización. Todo esto tiene un objetivo. Debe ser conceptualizado como un paso previo a la participación en un proceso de mediación. Hay que tener en cuenta que en un proceso de mediación podrán ser invitados personas que pertenezcan a estos grupos tan distintos, por lo que de existir un distanciamiento con ciertas dimensiones haría que fracasase un intento de mediación. Al igual que nadie acudiría a la mediación si no la conoce, o será más difícil que participe, lo mismo ocurrirá con personas que pertenecen a grupos distintos y no conexiados.

Y desde el programa debe enviarse este mensaje, por lo que hay que llevar extremo cuidado de poder cumplirlo.

6.- Información. Debe realizarse una campaña de información, de divulgación de lo que en la organización se está realizando. Trípticos informativos, talleres prácticos, congresos, revistas profesionales de divulgación en la organización, master class<sup>177</sup>, reuniones, etc. Existen muchos formatos con los que divulgar la mediación.

Esta información viene a cumplir con un doble objetivo. El primero sería dar a conocer la mediación por supuesto, y el segundo mantener ese nivel de participación que requiere es establecimiento de la mediación. A lo largo de todo el proceso, que puede durar varios años, hay que mantener un nivel de conexión entre la disciplina y los miembros de la organización para que se pueda ir avanzando. En el momento que se produzca una desconexión se reducirá no sólo el interés sino el apoyo tan necesario en el programa.<sup>178</sup>

7.- Acción de conexión. Ya se ha visto la importancia del mantenimiento de la conexión del personal y el programa de implementación. Esta acción se configura como transversal a todas las anteriores y es la actividad que tiene que presidir todas las demás y tiene una doble vertiente. La primera queda configurada por determinadas acciones que permitan que no se produzca esa desconexión entre el personal con el que se realiza el programa, y la segunda tendría que ver más con la ética de dicho programa que con el establecimiento de una estrategia. El equipo que lo diseñe el programa tendrá que atender con filosofía mediadora a las personas que se van incorporando, y además esto último se desdobra en dos cuestiones. Una de ellas la componen las personas con digamos una relación externa al programa, los

---

<sup>177</sup> En este tipo de eventos es conveniente invitar a personalidades de la mediación, personas de renombre científico, académico y profesional de la disciplina, que generen impacto entre las personas que desconocen la mediación, cuyo prestigio sea fácilmente reconocible. Por ejemplo en una organización sanitaria se puede invitar a un médico mediador de una institución extranjera. En una empresa de abogados, si invitamos a un colega de los asistentes posiblemente tendrá más éxito que si acude ese médico. En la Universidad, podrá tener entre el personal docente y de administración más credibilidad o acceso una cátedra en resolución de conflictos, que un manager de una empresa privada, donde desde el primer momento de la conferencia o evento, se oigan expresiones como: “éste no conoce nuestro medio” o “a este le querría yo ver en nuestro departamento”.

<sup>178</sup> Cuando se habla de apoyo, me refiero por ejemplo a que si una persona con responsabilidad en la gestión de recursos humanos pierde esa conexión, posiblemente no derive al servicio de mediación un conflicto que tenga en su departamento o del que tenga noticia. Tanto la formación e información deben perdurar el tiempo suficiente como para lograr que se interiorice suficientemente la mediación como sistema normal en la institución acerca de la gestión de los conflictos.

posibles usuarios y personas que derivan conflictos al servicio, y otra estaría formada por el mismo equipo de mediación o del servicio<sup>179</sup>.

---

<sup>179</sup> Los equipos están formados por personas y naturalmente no se pueden prever todas y cada una de las acciones de los individuos del grupo. Lo que ocurre es que debemos ser muy vigilantes para que en el propio servicio sí que sea tangible la filosofía de la mediación. No podemos olvidar que si se establece un servicio de mediación, éste, queramos o no, será un subsistema dentro del sistema de la organización, y tendrá los mismos defectos y virtudes seguramente que el sistema, es decir, tendrá la misma cultura en la gestión de los conflictos y situaciones. Tendremos que ser vigilantes con este tema si queremos tener éxito en el programa y en el servicio.

## **II.- JUSTIFICACIÓN**

Mi experiencia desde el año 2005, como miembro del equipo en el programa de implementación de un servicio de mediación en la Universidad Complutense, y posteriormente como coordinador el servicio de mediación “intrauniversitaria”, ha dado como resultado el haber acumulado una serie de conocimientos y experiencias en las vicisitudes que se han originado desde que el proyecto se inició, hasta podríamos decir, hasta su culminación con la creación y consolidación del Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos, IMEDIA, en el año 2008.

He querido comprobar si cómo esta experiencia se puede extrapolar a otra serie de organizaciones públicas, realizando los ajustes oportunos. Mi vinculación con la Universidad y con el Departamento de Toxicología y Medicina Legal, me llevó a querer realizar un estudio para la implantación de un servicio integral de mediación en hospitales públicos, hecho del que no existe una bibliografía igual a la que se pretende, no sólo en organizaciones sanitarias, sino también relativo a cualquier organización.

Siguiendo la línea de los textos de mediación, se pretende asimismo en este trabajo, que sea un instrumento totalmente transversal, asequible desde cualquier disciplina, para que desde cualquier ámbito del saberse pretenda implantar un servicio de mediación en una organización. Es por esto, por lo que se ha optado, sin renunciar a su nivel científico, por una redacción y lenguaje común a todas las disciplinas, evitando, en la medida de lo posible, tecnicismos propios de otras ramas del saber y de las que pudiera nutrirse la mediación.

Se trata por tanto, de un texto con la suficiente capacidad para guiar a las personas que quieran implantar un servicio de mediación en una organización sanitaria. Se expondrán las dificultades, las especificidades de los sistemas públicos, los documentos jurídicos y metodológicos necesarios para llevar a buen fin lo planeado, etc.

Los datos donde se implementan sistemas GAC, de gestión alternativa de conflictos, en organizaciones de otros países son lo suficientemente ilustrativos como

para profundizar en el tema e intentar atraer estas herramientas a las organizaciones públicas españolas. Vinyamata (2004)<sup>180</sup>, recoge por ejemplo el caso de Polaroid, año 1998, que tras cuatro años de puesta en funcionamiento de un sistema GAC, redujo el tiempo de gestión de los conflictos. Antes de la implementación del GAC, la duración media de la gestión de un conflicto era de dos años y medio, siendo este tiempo reducido a cuatro meses con el sistema implantado en la organización. Asimismo, nos habla del caso Haliburton, que contando con 100.000 empleados, después de seis años de programa, redujo los costes de litigación de los conflictos en un 40%. Por último, nos ofrece el ejemplo de la empresa Philip Morris, donde los costes de litigación previos a la implantación de sistemas GAC en el año 1994 eran de 1.430.000 \$. Ya en el año 1995, se redujeron a 377.000 \$, y todo ello en el primer año de funcionamiento del programa.

---

<sup>180</sup> VINYAMATA CAMPS, E. *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología*. Tirant lo Blanch. Valencia, 2004.

### **III.- HIPÓTESIS.**

El trabajo se realiza bajo la hipótesis de que la mediación no es conocida ni está implantada en los centros hospitalarios públicos como herramienta de administración de los recursos humanos para la gestión cooperativa de los conflictos que se manifiesten entre el personal de la comunidad hospitalaria. Asimismo, se pretende demostrar la necesidad de la implantación de sistemas ADR en dichas organizaciones, donde esta herramienta es beneficiosa para el hospital.

#### **IV.- OBJETIVOS**

Dos son los objetivos de este trabajo. Por un lado desarrollar una herramienta de implementación de la mediación en un centro hospitalario público que sirva de base para que con los matices oportunos de cada cultura organizacional poder establecer la mediación como herramienta en la gestión de los recursos humanos.

El segundo de los objetivos es conocer la información que tienen las personas que trabajan en los hospitales públicos sobre la mediación.

## **V.-MATERIAL Y MÉTODOS**

### **5.1. Material**

#### 5.1.1. Herramienta de implementación

Se ha realizado basado en la bibliografía existente y en la investigación de conceptos y experiencias conexas. Asimismo se ha analizado la situación actual de la mediación en los distintos ámbitos planteados en este trabajo.

#### 5.1.2. Conocimiento de la mediación

Para la investigación del grado de conocimiento que existe acerca de la mediación por parte de los trabajadores de los hospitales públicos, se realizó un estudio con base cuantitativa de investigación, realizado un cuestionario, con base Likert, entre personal, elegido al azar, de diversos puestos jerárquicos de hospitales públicos de la Comunidad Autónoma de Madrid: Hospital Universitario de La Princesa, Hospital Universitario de Móstoles, Hospital Universitario de Fuenlabrada, Hospital Universitario La Paz y Hospital de Alcalá de Henares. El estudio se llevó a cabo entre los meses de septiembre y noviembre de 2012.

También como apoyo al presente trabajo descriptivo, se han tomado los datos obtenidos provisionales en el proyecto de investigación: “Aplicación de la metodología de la mediación a la salud pública<sup>181</sup>”, de cuyo equipo de investigadores formo parte, y que desde el año 2010 se desarrolla desde el Instituto de mediación y gestión de conflictos, IMEDIA, de la Universidad Complutense de Madrid. En dicho trabajo, se ha realizado un estudio cuantitativo y cualitativo. En el primer apartado se han obtenido más de trescientos cuestionarios realizados. Dentro de la metodología cualitativa, se han realizado de momento ocho entrevistas en profundidad de diferentes sectores de la organización: enfermería, médicos, personal de administración y servicios y dos personas pertenecientes a sindicatos.

---

<sup>181</sup> Proyecto conjunto de la Universidad Complutense de Madrid y el Hospital Clínico San Carlos en el marco de los programas del campus de excelencia internacional. Dotado por el Ministerio de Ciencia e Innovación dentro del programa I+D+i, Referencia C502010/18437, para los años 2011, 2012 y 2013.

## **5.2. Método**

### 5.2.1. Herramienta de implementación

El presente trabajo ha sido realizado conforme a un estudio descriptivo-narrativo, bajo una hipótesis general intuitiva, como pueda ser el beneficio de la adopción de sistemas ADR como herramienta en la gestión de los recursos humanos por parte de las organizaciones públicas, y en concreto, los centros hospitalarios públicos.

### 5.2.2. Conocimiento de la mediación

Asimismo, como apoyo a esta hipótesis intuitiva se ha seguido un método estadístico, tanto cualitativo como cuantitativo. Los cuestionarios y las entrevistas y profundidades realizadas buscan tener el dato sobre el grado de conocimiento que de la mediación tiene el personal de las organizaciones sanitarias públicas, tanto dentro de su centro de trabajo como en su vida personal, así como indagar sobre la satisfacción de los sistemas de gestión de conflictos que la organización pone a su disposición y que dichas personas conocen.

En el apartado estadístico se ha buscado indagar sobre las variables siguientes, de las que destaco las más relevantes: índice de conocimiento de la mediación, dentro y fuera de la organización, grado de participación e implicación a la hora de implantar un servicio de mediación, sentimiento ante la gestión de sus conflictos y duración de los mismos, etc. Asimismo, se ha realizado un análisis de contraste entre la interrelación sexo, edad, nivel de estudios y antigüedad.

Para el tratamiento de los datos se ha utilizado el paquete SPSS 15.0 para Microsoft Windows.

### **5.3. Anexo. Cuestionario realizado**

En relación al estudio que se está llevando a cabo para la realización de una tesis doctoral sobre el estado de la gestión de los conflictos que se dan entre el personal de los centros de salud públicos, su forma de gestión actual y propuestas de otros métodos de resolución, se solicita su colaboración para el cumplimiento del siguiente cuestionario.

EDAD.....SEXO.....  
NIVEL ESTUDIOS.....ANTIGÜEDAD.....

**1.- Ante una situación de conflicto con otra persona de la organización, qué sistema o sistemas tiene el centro a su disposición para la gestión de dichas situaciones. (Si dispone de varias ofertas marque todas las que el centro tenga a su disposición)**

- 1.- La vía disciplinaria.
- 2.- Mis superiores.
- 3.- Un servicio neutral de gestión de las diferencias.
- 4.- Un servicio de mediación.
- 5.- La vía sindical.
- 6.- Ninguno.

**2.- ¿Tiene usted conocimiento de que exista en su organización un servicio de mediación para el tratamiento de conflictos entre el personal?**

- 1.- Sí.
- 2.- No.
- 3.- Lo desconozco.

**3.- ¿Le gustaría participar de alguna manera en el proceso de implantación de un sistema de mediación para conflictos entre el personal?**

- 1.- Sí.
- 2.- No.
- 3.- Ya sé que existe ese sistema y sí que me pidieron participación.
- 4.- Ya sé que existe ese sistema y no me pidieron participación.

**4.- ¿Conoce usted a alguna persona en la organización que haya participado en un proceso de mediación fuera de la organización?**

- 1.- Sí.
- 2.- No.

**5.- Cuando ha tenido usted un conflicto o problema en la organización con algún miembro de la misma (no se incluyen conflictos directos con pacientes) qué es lo que más ha echado de menos en cuanto a la gestión del mismo.**

- 1.- Nada, creo que se ha gestionado de la forma adecuada.
- 2.- Una mejor comprensión de mi situación por parte de la organización.
- 3.- Un sistema disciplinario más exigente con la otra parte.

**6.- Mantiene usted o ha mantenido algún conflicto dentro de su centro con una duración superior al tiempo que se detallan a continuación**

- 1.- Días.
- 2.- Semanas.
- 3.- Meses.
- 4.- Años.
- 5.- No he tenido conflictos

**7.- ¿Cree usted que los sistemas actuales de gestión de conflictos en su organización, de los que usted tiene noticias ayudan a que mejore el clima de trabajo?**

- 1.- Sí, son los mejores.
- 2.- No, creo que puede haber otras alternativas.

**8.- Cuando ha tenido un conflicto, cuál ha sido su resultado más habitual.**

- 1.- Arreglado, solucionado.
- 2.- Ignorado.
- 3.- Se mantiene enquistado.

**9.- ¿Qué nivel de conflicto cree usted que mantiene su servicio?**

- 1.- Mínimo, no hay ningún tipo de problema.
- 2.- Medio, si el nivel de conflicto bajara se trabajaría mejor.
- 3.- Alto, hay serios enfrentamientos.
- 4.- Muy alto, el nivel de conflicto hace que la productividad esté bajo mínimos.

**10.- ¿Qué nivel de conflicto cree usted que mantiene su organización?**

- 1.- Mínimo, no hay ningún tipo de problema.
- 2.- Medio, si el nivel de conflicto bajara se trabajaría mejor.
- 3.- Alto, hay serios enfrentamientos que dificultan que se trabaje de forma adecuada.

**11.- ¿Cuál es, según su opinión, el servicio que más conflicto tiene en su organización?**

**12.- ¿Cree usted que el sistema disciplinario resuelve los conflictos en su organización.?**

- 1.- Sí.
- 2.- No.

**13.- ¿Le gustaría que su Centro le diera formación, mediante cursos, talleres o seminarios en cuanto a las nuevas técnicas de negociación cooperativa de conflictos?**

- 1.- Sí.
- 2.- No.

**14.- Le solicito una brevísima descripción de las funciones que realiza en su puesto de trabajo, y si tiene personal a su cargo.**

**15.- Si tiene personal a su cargo. ¿Qué tiempo dedica de su jornada de su trabajo a la gestión de los conflictos que se dan entre las personas de su competencia?**

- 1.- Más del 75%.
- 2.- Entre el 50% y 75%.
- 3.- Entre el 25 y el 50%.
- 4.- Entre el 10% y el 25 %.
- 5.- Menos del 10%.

Observaciones que quisiera exponer:

## **VI.- Resultados**

### **6.1. Herramienta de implementación**

En cuanto a la primera parte de este estudio, enunciado del presente epígrafe, se han obtenido una herramienta integral que servirá de base a las personas que procedan a elaborar un programa de implementación de la mediación en la organización. El trabajo en su conjunto muestra una herramienta integral para implementar la mediación en una organización sanitaria. Esta herramienta será extrapolable a otras organizaciones respetando la idiosincrasia de cada uno de ellas.

Tres son los resultados principales de esta parte del trabajo: protocolo de actuación del Servicio de Mediación, el reglamento de funcionamiento interno del servicio y el código ético de la mediación intraorganizacional.

#### 6.1.1. Documentos jurídicos-metodológicos

##### 6.1.1.1. Protocolo de actuación

###### 6.1.1.1.1. Presentación

Uno de los objetivos del presente trabajo es dar respuesta a aquellas necesidades jurídicas y metodológicas necesarias para la implantación de un servicio de mediación en una organización sanitaria. Este protocolo debe contener, por una parte, un documento detallado y lo suficientemente explicativo de todas las actuaciones que se pueden llevar a cabo, y por otra parte, deben confeccionarse otro tipo de documentos que son los que van a formar parte de los expedientes de mediación, y que aquí se denominarán documentos vinculados.

Puesto que se trata de configurar un protocolo, al que van vinculados ciertos documentos, en esta presentación se hará referencia al documento que denomino documento A, por ser el documento que contiene a todos los demás<sup>182</sup> en forma de

---

<sup>182</sup> No podemos olvidar en este estudio que estamos en una organización pública y que toda documentación que se genere debe estar en su expediente correspondiente. Debe ir perfectamente foliado y con índice, precisamente el que se detalla como este documento A. Un proceso de mediación formal estaría encuadrado dentro de lo que es un procedimiento administrativo, en su concepción amplia. Siguiendo a González Pérez, J. y González Navarro, F. donde nos dicen que un procedimiento administrativo puede ser desde una matriculación de un alumno en la Universidad hasta un procedimiento de expropiación forzosa de una finca. Teniendo en cuenta la doctrina y las características del proceso de mediación, y aunque se llegara a la conclusión de que no es estrictamente un procedimiento administrativo, creo necesario que cualquier entidad, sea cual sea la naturaleza jurídica,

índice, fruto todo él de las actuaciones que se pueden llevar a cabo. Le denomino hoja de control de documentos, el cual servirá para documentar toda actividad que se genere en el Servicio, es decir, cualquier acción que deberá ser registrada mediante el documento referenciado.

#### 6.1.1.1.2. Iniciativa de solicitudes de procesos de mediación

Dentro de la organización sanitaria, el servicio de mediación se configura como un servicio universal, abierto a cualquier persona con vinculación con la organización<sup>183</sup>.

De esta forma, cualquier persona puede instar el inicio de las actuaciones para un posible comienzo de un proceso de mediación. A continuación se ofrecen, junto con sus documentos vinculados, las diferentes formas de inicio de una mediación.

##### 6.1.1.1.2.1. Iniciativa de parte

Tal y como se ha hecho referencia, cualquier persona, miembro de la comunidad sanitaria, puede solicitar el inicio de actuaciones para el comienzo de un proceso de mediación. Para ello se pone a disposición un documento de solicitud de mediación. (Documento nº 1.)

Se ofrece la posibilidad de una primera toma de contacto telefónico. Una de las características que destacamos de los procesos de mediación es su carácter no rígido y

---

que preste un determinado servicio público, debe de tener los expedientes suficientemente normalizados. Abundando en el tema, la figura del expediente administrativo es diferente al procedimiento en sí. Podemos estar de acuerdo en que un procedimiento de mediación puede no ser estrictamente un procedimiento administrativo, aunque el que suscribe defiende la tesis de que sí, pero lo que no puede caber duda alguna es que los documentos que se generan forman parte de un expediente administrativo, teniendo en cuenta que aquí se define como un cuerpo de escritos y documentos que representa y da constancia de las actuaciones de la Administración. Definición en sentido amplio de expediente administrativo. Es precisamente en esta concepción amplia donde me refiero a las actuaciones administrativas y no estrictamente como reflejo del procedimiento administrativo.

<sup>183</sup> El Servicio quedaría ofertado al personal con algún tipo de vinculación laboral o extralaboral, pero excluidos pacientes y familiares. Se configura como intraorganizacional, no formando parte por tanto del ámbito subjetivo de aplicación el estamento de pacientes y familiares. No se descarta que en un futuro y una vez implantado el servicio pueda ampliarse al estamento “usuario” del servicio de salud. He querido dejar fuera de este ámbito al usuario por entender que ya existen mecanismos para gestionar situaciones de conflicto que se generen en la prestación del servicio de salud al ciudadano. También, y siguiendo a Ablanda, F. para darle ese carácter de herramienta de gestión en materia de recursos humanos.

sí flexible, si lo comparamos con otras formas de gestión de los conflictos. Aún así, no podemos olvidar que nos encontramos en una organización pública, y por tanto, sujeta a cierta burocratización de los servicios, pero dicho esto, tampoco podemos dejar de lado que la mediación intraorganizacional forma parte del sistema de gestión de recursos humanos, por lo que es posible dotar a este servicio de cierta flexibilidad.

Para asegurar un equilibrio entre el aparato burocrático y la agilidad en la tramitación de la gestión de los procesos de mediación, ante un contacto telefónico, desde el Servicio, se cumplimentará el documento nº 2 del protocolo por parte del personal del Servicio que atienda la llamada, dejando la debida constancia mediante la oportuna diligencia.

#### 6.1.1.1.2.2. Derivación de situaciones

Por derivación se puede también activar la actuación del Servicio en un proceso de mediación. Lo mismo que ocurría con la solicitud, con el documento nº 3, se puede derivar al Servicio una situación conflictiva. Es condición necesaria que para poder realizar esta derivación, tener cierta responsabilidad en materia de gestión de recursos humanos sobre las personas que se derivan. Según los sectores y Departamentos, tendremos diferentes personas que puedan realizar tales derivaciones. En todo caso corresponde a la Coordinación del Servicio dar el visado para que un proceso de mediación pueda realizarse desde dicho servicio.

#### 6.1.1.1.2.3. Apoyo Técnico en la Gestión Cooperativa de Conflictos

Se establece este servicio intraorganizacional, para aquellas personas incluidas en el punto segundo, dedicado a la derivación de situaciones, que requieren del Servicio, asesoramiento técnico, sobre una situación determinada que puedan requerir de la utilización de técnicas de negociación o gestión colaborativa de los conflictos. Este apoyo técnico, una vez se vaya implantando el servicio se hará extensivo a cualquier persona que esté encuadrada dentro del ámbito subjetivo de acceso al

mismo<sup>184</sup>.

Gloria Novel (2010)<sup>185</sup>, nos dice que este asesoramiento en los sistemas organizacionales tiene una doble componente. Por un lado está la faceta preventiva y por otro lado la parte curativa. A esto, según la autora, y que comparto plenamente, habría que añadir la faceta educadora<sup>186</sup>.

A tal fin, se pone a disposición el documento nº 4, mediante el cual de forma sencilla pueden requerir el asesoramiento al que hace referencia este epígrafe del protocolo<sup>187</sup>. Siguiendo con la flexibilidad que rige el desarrollo de este documento, dentro de las exigencias burocráticas y de procedimiento que deben ser cumplidas, como viene siendo el desarrollo del presente protocolo, se puede llevar a cabo una solicitud telefónica para el caso que nos ocupa. Para esto las personas que atiendan estos requerimientos elaborarán la oportuna diligencia para dejar constancia de tal actuación<sup>188</sup>.

El asesoramiento habrá de realizarse de forma presencial, no cabe por tanto

---

<sup>184</sup> Ciertamente se podría incluir desde el primer momento el servicio de apoyo en la gestión de conflictos a todo el personal, lo que ocurre es que en el periodo de implantación del programa, la experiencia me dice que puede generar confusiones dentro del organigrama jerárquico de la organización. Un ejemplo sencillo pero muy ilustrativo de lo que se quiere exponer sería pensar en ese jefe o mando intermedio de la organización que tiene un conflicto con un subordinado suyo, de nivel inferior jerárquicamente hablando. Resulta que es este subordinado quien acude al servicio de mediación demandando un apoyo en la gestión de este conflicto. Para llegar a pensar que esto es perfectamente normal dentro del sistema tiene que producirse ese cambio cultural del que tanto se ha hablado en el presente trabajo. Si no existe este cambio hay muy alta probabilidad de que el superior jerárquico vea la actuación del subordinado como una “traición” al servicio, contemplando la actuación de la propia mediación como injerencia en sus asuntos. Si esto llegara a producirse nada favorecería a la acción de conexión que ha de llevarse a cabo con escrupulosa meticulosidad.

<sup>185</sup> NOVEL MARTÍ, G.: *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2010.

<sup>186</sup> A mi modo de entender la Mediación, ésta tiene una notable función educadora. La disciplina, o sus técnicas, aplicables perfectamente al asesoramiento en gestión cooperativa de conflictos, debe tener un alto componente educador. Coincido con la autora en este punto, y creo que debe guiar la actuación de todo profesional de la mediación, estando conectada muy íntimamente con la función preventiva. Esto llevado a su máximo grado nos llevaría a un modelo eminentemente pedagógico que pienso que está por desarrollar. El paso por un proceso de mediación o en este caso por un asesoramiento técnico, tiene que dejar la suficiente huella en la persona que participa en ello para poder gestionar situaciones futuras con base en las técnicas de mediación aprendidas durante la participación en dicho proceso. Todo esto nos lleva a un modelo que podría denominarse, MPE, Modelo Pedagógico Estratégico, donde a parte de la intervención misma en la gestión de la situación que se dé, tendría especial importancia cuidar situaciones futuras por los que atravesarían las personas implicadas, o como muchas veces sucede, a gestionar la misma situación que, tal y como dice Marinés Suares no desaparecerá, y habrán que seguir gestionándola ya sin la ayuda o asistencia de un mediador.

<sup>187</sup> Este apartado es muy interesante, al configurar el servicio, no sólo de mediación sino de asesoramiento en gestión colaborativa de conflictos. Se recomienda que al principio de la puesta en práctica del programa, este servicio se ofrezca sólo a las personas con responsabilidad en la gestión de recursos humanos, es decir, personas con trabajadores que dependan funcionalmente de ellas. Cuando el programa esté más implantado puede hacerse extensivo a todo trabajador que lo requiera.

<sup>188</sup> Entiéndase reproducido el documento vinculado nº 1.b) para todas aquellas diligencias que haya que efectuar, cuando la incidencia lo requiera.

contactos telefónicos ni de forma virtual. Las técnicas de mediación y de gestión colaborativa de conflictos, aunque pudieran parecer en un principio y en su primera toma de contacto, cuestiones con un alto nivel de intuición y de sentido común, requieren de una gran preparación y de unas características técnicas que precisan una explicación detallada y llena de reflexiones.

#### 6.1.1.1.3. Primeros contactos con las personas interesadas

Una vez obtenidos los datos de las personas que puedan estar interesadas en gestionar un conflicto a través de la mediación, proceden los primeros contactos. La actuación que seguirá a las precedentes es la toma de contacto con la persona que haya relacionado la parte A (solicitante), que denominaremos parte B (invitado). Se realizará una invitación a una sesión informativa, bien a través de un escrito ad hoc, bien a través de una conversación telefónica.

Si se opta por realizar la invitación por escrito, se hará con el documento relacionado como documento nº 5. (Adjuntando tríptico informativo, doc. nº 6) Si se optara por realizar la invitación de forma telefónica, la persona que efectúe la llamada, dejará la correspondiente diligencia cumplimentada para su constancia en el archivo del Centro, y si se procediera a la apertura de un proceso ya formal de mediación, se incorporará al expediente de mediación.

##### 6.1.1.1.3.1. Estudio de viabilidad

Con los datos de las personas que pueden ser susceptibles de ser llamadas a un proceso de mediación, el equipo de mediación intraorganizacional estudia la viabilidad del proceso<sup>189</sup>.

Las razones o casuística por las que se puede contemplar no viable un proceso de mediación son varias, se ofrece a continuación una lista abierta de posibles causas de no viabilidad:

---

<sup>189</sup> En este caso estamos ante el estudio que realiza el propio servicio de mediación, no teniendo que ver con la posible voluntad de las partes para realizar el proceso de mediación.

Gravedad de los hechos<sup>190</sup>.

Intervención contemporánea de otras instancias<sup>191</sup>.

Necesidad de derivación a otros órganos, unidades, etc.

Posible prescripción de los hechos.

Hechos no susceptibles de ser tratados en mediación<sup>192</sup>.

Puede ocurrir que ante una invitación los posibles participantes decidan no acudir. Como debe observarse el principio de confidencialidad el documento que se genera en este apartado, como es el de la ficha de viabilidad (documento nº 7), deberá contener elementos lo suficientemente generales como para preservar la confidencialidad preprocesal de la mediación.

Ante una posible no viabilidad, se comunicará a la persona solicitante o que deriva, si ha sido derivado el caso, que no es posible atender su solicitud, debiendo ser generalistas para no perturbar, tal y como decíamos en el párrafo precedente, el principio de la confidencialidad en toda actuación mediadora. (Documento nº 8)

Si el resultado es de viabilidad positiva se procederá a la asignación de personas mediadores del servicio de mediación del Centro. Si se ha de comunicar la viabilidad el escrito anterior irá en sentido afirmativo.

#### 6.1.1.1.3.2. Asignación de profesionales mediadores

El equipo de mediación intraorganizacional, se configurará desde un principio de forma totalmente multidisciplinar, multisectorial y atendiendo a la igualdad de género en su composición.

---

<sup>190</sup> Puede ser por la gravedad de los hechos mismos, por ejemplo que estemos ante la comisión presunta de algún delito, o también por consecuencias del contexto, por ejemplo, que esté en una fase tan escalada que haya que tomar otro tipo de medidas para asegurar el buen funcionamiento de los servicios.

<sup>191</sup> En la organización puede que en el momento de llegar el conflicto al servicio de mediación esté ya planteado en otras instancias. Debe existir la suficiente coordinación entre el servicio de mediación y otras instancias para que no se produzca una indebida acumulación de gestión del conflicto. Nada impide que produzca ciertas acumulaciones pero siempre han de efectuarse con pleno conocimiento de ello y la coordinación debida.

<sup>192</sup> Bajo esta rúbrica tendrían cabida aquellos casos que no pertenecen al campo de una posible negociación por entender que son cuestiones meramente organizativas y de obligado cumplimiento.

Como fruto de esta filosofía, y fruto también del objetivo que se quería, tendremos un grupo de mediadores/as lo suficientemente heterogéneo para atender las diferentes modalidades de composición de partes que requieran el servicio de mediación.

El personal del Servicio, se pondrá en contacto telefónico para la consulta con las personas mediadoras asignadas y su disponibilidad para atender el proceso de mediación en los momentos requeridos. El nombramiento de los mediadores/as tendrá como consecuencia el documento vinculado nº 9.

Asimismo, y resultado del anterior, tenemos el documento vinculado nº 10, el cual hace referencia a la aceptación de la persona mediadora que va a dirigir el proceso. En este documento se puntualiza sobre la declaración del deber de abstención<sup>193</sup> que debe tener todo profesional mediador a la hora de aceptar el proceso. Estas causas son las siguientes:

Tener amistad íntima con alguna de las partes.

Enemistad manifiesta con alguna de las partes.

Tener o haber tenido o tener pleito con alguna de las partes.

Haber sido llamado a declarar como testigo en algún pleito o expediente disciplinario en el que haya estado inmersa alguna de las partes.

Depender de forma directa e inmediata jerárquica o funcionalmente de alguna de las partes.

Asimismo y expresamente se hace referencia al conocimiento y respeto hacia el código de la mediación.

---

<sup>193</sup> El artículo 28 de la Ley 30/1992 en su numeral segundo nos dice las causas de abstención para las autoridades y el personal al servicio de las Administraciones Públicas. Naturalmente habrá que estar a lo dispuesto en el citado artículo. Estas causas de abstención no podemos olvidar que son imperativas para todo el personal que intervenga en un procedimiento y su no cumplimiento, según el numeral quinto, dará lugar a responsabilidad disciplinaria. Asimismo habrá que tener en cuenta de estas causas de abstención porque el artículo 29 de la misma ley nos dice que si se dan las causas de abstención, los interesados podrán promover recusación.

#### 6.1.1.1.3.3. Primeras actuaciones de los mediadores

Con la designación de los profesionales que van a actuar en el proceso de mediación, la responsabilidad del mismo pertenece a los mediadores asignados.

Como primera actuación que lleven a cabo, aparte de la información que puedan recabar del equipo que haya tenido acceso a la premediación del procedimiento, entre las que se encuentra la sesión informativa, tenemos la toma de contacto con las personas interesadas en la mediación.

Asimismo, puede ser interesante, y forma parte de este protocolo, que los mediadores tengan una entrevista, en el caso de derivación, con la persona que ha remitido el caso al Servicio<sup>194</sup>. El efecto principal que se quiere conseguir es la de mantener esa vinculación con la persona que deriva, que confía en el servicio un conflicto que se da en “su” departamento. Asimismo, a través de esta entrevista se pueden obtener datos interesantes a efectos del proceso. La información que dé dicha persona, se realizará en términos de procedimiento exclusivamente<sup>195</sup>, (Documento n° 11)

#### 6.1.1.1.3.4. Sesión informativa

Puede ocurrir que las personas que al final van a participar en el proceso de mediación necesiten como fase previa al proceso en sí, un sesión informativa. Aunque se sitúa en este apartado la sesión informativa, ésta puede realizarse, si las circunstancias lo requieren, antes de la designación de los mediadores, y es aconsejable que sea llevada a cabo por personal mediador, distintos a los que van a actuar en la propia mediación.

---

<sup>194</sup> Este apartado es de vital importancia sobre todo al comienzo de la implementación del servicio de mediación. La persona que deriva un caso a mediación de forma indirecta queda involucrada en el proceso, de esta forma si le atendemos debidamente se sentirá que queda excluido.

<sup>195</sup> Tal y como se dice en el numeral anterior la persona que deriva queda involucrada en cierta medida. Una de las causas es que tenga responsabilidad sobre las personas que ha derivado a mediación. Esta persona demandará información siendo los mediadores muy cuidadosos de preservar el principio de confidencialidad y de “secreto profesional”. La teoría nos dice que no deben los mediadores mantener contacto con las personas que derivan e informar de nada de lo sucedido, pero la experiencia en la implantación de sistemas ADR en organizaciones, me lleva a ser muy práctico y a pensar en vez de cómo evitar este contacto, intentar dotarlo de un protocolo debidamente estudiado, sabiendo exactamente qué es lo de lo que puede ser informado. A tal fin se inserta una apostilla en el negocio jurídico mediado tal y como se verá a continuación que dice lo siguiente: “Asimismo, si el proceso se ha iniciado por derivación, los mediadores informarán del resultado de la mediación la persona que ha derivado la situación en los términos de acuerdo o no acuerdo”.

En esta sesión informativa se mantiene una entrevista por separado, con las personas que finalmente comenzarán la mediación, informándoles del proceso, de cómo se trabajaría: sesiones, horarios, periodicidad de las mismas, así como todo el proceso y cuestiones de interés para los participantes.

En esta sesión se les facilitará el tríptico informativo, si no se les ha facilitado como el decálogo de actuación en la mediación. (Documento nº 6)

#### 6.1.1.1.4. Proceso de mediación

##### 6.1.1.1.4.1. Firma del acuerdo de inicio de mediación

Bien en la sesión informativa, si los mediadores lo consideran conveniente, bien en otra sesión, se ofrece a las partes, en sesión individual o conjunta, la firma del acuerdo de inicio de mediación (documento nº 12). El documento<sup>196</sup> en cuestión, hace referencia a los principios de la mediación: confidencialidad, neutralidad mediadora, buena fe y voluntariedad, así como cuestiones procedimentales en las que aquí se destaca la acción de seguimiento que se efectuará, caso de terminación con acuerdo. Para poder proceder a tal actuación se solicita en este acto el consentimiento de las partes, para que a los tres meses de la firma del acuerdo, los mediadores efectúen una actuación de seguimiento del grado del cumplimiento de dicho acuerdo.

##### 6.1.1.1.4.2- Desarrollo de las sesiones

Este es un punto del presente protocolo que no presenta desarrollo exhaustivo, debido a que los mediadores tienen libertad para efectuar sesiones individuales y/o conjuntas. Ellos mismos, de acuerdo con las partes y su disponibilidad, establecerán la forma más útil para el proceso de llevar a cabo el mismo.

De este punto y debido a la confidencialidad de las sesiones, no se dejará constancia por parte de los mediadores de diligencia alguna en cuanto al contenido

---

<sup>196</sup> El documento es sencillo, destaco este carácter para compararlo con lo establecido en la ley nacional de mediación.

del proceso. Se expedirá una constancia<sup>197</sup> de asistencia a las sesiones, si algún participante lo necesitara para justificar su ausencia del puesto de trabajo, si las sesiones coincidieran con su horario de trabajo. En este punto los mediadores procurarán en la medida de lo posible cuadrar horarios de las sesiones de la forma que incidan lo menos posible en el horario de trabajo de los participantes, y siempre supeditado a las necesidades del servicio.

#### 6.1.1.1.4.3. Finalización

La terminación un proceso de mediación tiene como principal protagonista el acuerdo<sup>198</sup>. Aunque no siempre como veremos en este punto será viable la firma de un acuerdo que sirva de colofón a un proceso de mediación.

Si se llegara a un acuerdo, las personas que han participado en la mediación, firmarán un negocio jurídico mediado<sup>199</sup>, plasmado en el documento nº 13. Dicho acuerdo lo firman exclusivamente las personas participantes de la mediación; los mediadores asisten al acto como meros asesores y testigos de la firma.

Asimismo, los mediadores elaborarán un acta final con el resultado del proceso que firmarán ellos solos, al objeto de ser incorporado en el expediente de mediación

---

<sup>197</sup> Mediante la herramienta de “se hace constar” el mediador/a podrá firmar la asistencia a las sesiones si así lo necesitara alguna persona asistente a la mediación. Se prefiere esta forma de “se hace constar” que la de expedición de una certificación, debido a que ésta debe ser realizada por persona con potestad para realizarla, lo que nos llevaría a una excesiva burocratización del proceso.

<sup>198</sup> Es cierto que dependiendo del modelo de mediación que sigamos, el acuerdo tendrá más o menos relevancia. Aquí se defiende la idea sobre el acuerdo siguiendo el modelo circular narrativo. Éste, destaca la importancia de la transformación de las personas que participan en un proceso de mediación, y la nueva comunicación que puede surgir después de las sesiones. También, y en referencia al acuerdo en concreto no subestima la importancia que tiene en cuanto a la interiorización de ese cambio o transformación que se ha llevado a cabo durante las sesiones. En el otro lado se sitúa, y dentro también de los modelos clásicos, el transformativo que pone todo el acento en precisamente esa transformación que se puede producir durante el proceso, siendo el acuerdo nada relevante. Dicho esto, y viendo el ámbito al que se dirige este estudio, no podemos olvidar que la organización utilizará y nos pedirá resultados objetivos y tangibles. Puesto que se hablaba al principio del trabajo de la necesidad de la mercadotecnia necesaria para la mediación, se tendrá que tener en cuenta que al principio de la implementación del servicio, se tendrá que ofrecer datos relevantes a los responsables para justificar el trabajo mediador. En un futuro no lejano se podrán ofrecer desde el Servicio de Mediación otro tipo de datos que avalen la actuación positiva de la labor mediadora que se ha llevado a cabo, bien puede ser a través de datos que reflejen la satisfacción de acudir a mediación, encuestas o entrevistas en profundidad sobre la situación del nivel del conflicto allí donde se haya dado la situación de la que ha derivado el proceso, etc.

<sup>199</sup> Se utiliza esta denominación de negocio jurídico mediado siguiendo a la García Villaluenga, L. para denominar así al documento que firman las partes en el que plasman el acuerdo de mediación. Es necesario dotar de la autonomía jurídica que posee el acuerdo de mediación. En este punto sí que hay que realizar una crítica a los legisladores, tanto nacionales como autonómicos, debido a que en todos los casos denominan al documento final acuerdo. Desde el artículo 23 del Decreto Ley 5/2012 pasando por todas las leyes autonómicas sobre mediación familiar denominan acuerdo de mediación al documento final de mediación.

oportuno. Documento n° 14.

Con el objeto de poder recabar información suficiente, que ayude a la mejora del servicio de mediación, y con fines exclusivamente estadísticos, se facilitará a las personas que hayan participado en la mediación correspondiente, un cuestionario de satisfacción que pueda medir el grado de valoración de los procesos llevados a cabo así como cuestiones íntimamente conectadas y relacionadas. Documento n° 15.

#### 6.1.1.1.4.4. Acciones de seguimiento de acuerdos

En el punto de la firma del acuerdo de inicio del proceso de mediación del presente protocolo, se hacía referencia a que se dejaba constancia del compromiso de las partes para que una vez finalizado el proceso los mediadores puedan realizar al cabo de los tres meses del acuerdo, acciones de seguimiento del mismo.

El fin de esta fase es comprobar el grado de cumplimiento de los acuerdos concertados al final del proceso de mediación. El no cumplimiento de los acuerdos es concebido desde la mediación como una continuación del conflicto, por este motivo se ofrece la oportunidad de gestionar con apoyo técnico la situación de no cumplimiento del acuerdo, y por consiguiente, el mantenimiento de la situación conflictiva, estando a disposición de las partes por si fuera necesario abrir un nuevo proceso de mediación.

Si las partes están conformes con el grado de cumplimiento que han tenido, los mediadores procederán a la redacción del acta de seguimiento, documento n° 16. Si se produjera un no cumplimiento satisfactorio para las partes se activaría la fase de revisión del proceso.

La revisión del proceso puede dar lugar a diferentes actuaciones, que van desde una entrevista con las partes hasta un nuevo proceso de mediación. Para mostrar la casuística que se nos puede presentar en el documento n° 17, mostramos las diferentes situaciones que puede conllevar la realización de la acción de seguimiento.

#### 6.1.1.1.5. Instrucciones y protocolo interno del equipo de mediación

Es necesario que todas las actuaciones de las personas mediadoras, pertenecientes al equipo de mediación del Servicio, estén coordinadas para así por una parte dotar de una uniformidad al Servicio y por otra parte que actúe como garantista del cumplimiento de normas y disposiciones internas.

Para este fin, se divide el presente apartado en dos puntos a desarrollar. El primero, hace referencia a los pasos a seguir desde que un mediador/a es nombrado por la coordinación del servicio para un caso en concreto y en otro punto se desarrollan aspectos organizativos.

##### 6.1.1.1.5.1. Pasos a seguir para mediadores internos

1.- Reunión en el Servicio para recibir información, y en caso de que proceda, cumplimentar el documento de aceptación y declaración de no incompatibilidad con las personas que van a participar en el proceso de mediación. (vid. Documento nº 10)

2.- En el caso de que se pueda firmar el documento anterior, se hará entrega de la carpeta del expediente, el cual deberá permanecer en todo momento bajo llave en las dependencias del Servicio, no pudiendo ser sacado de la sede del servicio.

3.- A partir de la firma de aceptación el proceso, pasa a ser dirigido por los mediadores/as asignados, realizándose las citaciones primeras desde la dirección.

4.- Con la firma del contrato de mediación las citaciones de las partes podrán ser realizadas por los propios mediadores. Se pretende de esta forma agilizar y dotar de la suficiente flexibilidad al procedimiento. Los propios participantes podrán así cuadrar agendas y horarios.

##### 6.1.1.1.5.2. Aspectos organizativos

1.- Con criterio preferente las reuniones de las sesiones tendrán lugar en la sede del servicio, salvo que los mediadores acuerden otro lugar.

2.- Con el fin de no entorpecer la actividad diaria del centro, las sesiones se realizarán fuera de la jornada laboral siempre que sea posible. El centro facilitará de todos modos, la participación de todas las personas aunque se lleven a cabo las sesiones dentro del horario laboral de los participantes.

3.- Cada vez que se convoque una sesión se deberá comunicar lo antes posible al “email” del servicio

4.- Existe una llave en el Departamento XX que deberá ser devuelta después de cada sesión.

5.- Los segundos viernes de cada mes se mantendrá una reunión de equipo reflexivo y de apoyo a las 12:00 horas, para poner en común cuestiones de interés y poder disipar dudas en los procesos en los que se esté interviniendo.

A estas reuniones pueden asistir tanto personas que estén llevando en esos momentos algún proceso de mediación como personas del equipo que no tengan un caso abierto.

Con el fin de garantizar la debida confidencialidad de los procesos, que en el caso de los mediadores podemos decir que se eleva a secreto profesional, al inicio de cada reunión se firmará un documento por parte de todos los asistentes, comprometiéndose al debido cumplimiento de la confidencialidad. (Documento vinculado nº 18)

Para la efectividad de las reuniones y garantía del principio de confidencialidad se deberán seguir las siguientes reglas.

Se despersonalizarán los casos, no pudiendo hacer referencias ni a nombres de participantes ni el destino profesional. En cuanto al sector al que pertenecen, los propios mediadores valorarán con los datos que puedan aportar si queda lo suficientemente garantizada la confidencialidad. Lo mismo se puede hacer con la puntualización de otros datos que pueden ser de interés en el caso de la exposición del tema pero que su expresión puede dañar la confidencialidad; datos como el sexo, edad y características de las personas o del conflicto.

El fin de las reuniones es la resolución de dudas sobre técnicas a aplicar,

estrategias a elaborar y puesta en común de procedimientos, con el fin de homogeneizar las actuaciones del Servicio de Mediación y Gestión de conflictos.

6.- Con el fin de facilitar la asistencia de los mediadores a las sesiones, por parte de la Dirección se firmará el documento vinculado nº 19 a petición de la persona mediadora que lo necesite para su puesto de trabajo.

#### 6.1.1.1.5.3. Carpeta de expediente mediador

Los mediadores deberán formalizar cierta documentación, que no podrá ser extraída de la oficina del servicio. La carpeta de expediente mediador que se entregue desde la Coordinación del Servicio contendrá los siguientes documentos.

Declaración de no estar incurso en causa de abstención y aceptación de dirección del proceso.

Documento de acuerdo de inicio.

Hoja de control d documentos.

Hoja de control de sesiones.

Acta de finalización de proceso.

6.1.1.1.6.. Documentos vinculados

<b>Doc. A</b>																		
<p><b>HOJA CONTROL DE DOCUMENTOS</b></p> <p>Expediente nº</p> <p>Servicio</p> <p>Participantes:</p> <p><b>RELACIÓN DE DOCUMENTOS FOLIADOS DEL EXPEDIENTE N°</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">FECHA</th> <th style="width: 45%;">DOCUMENTO</th> <th style="width: 30%;">FOLIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	FECHA	DOCUMENTO	FOLIOS															
FECHA	DOCUMENTO	FOLIOS																

<b>Doc. 1</b>								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; text-align: center; padding: 2px;">CENTRO LOGOTIPO</td> <td style="width: 30%; text-align: center; padding: 2px;">SOLICITUD A INSTANCIA DE PARTE</td> <td style="width: 40%; text-align: center; padding: 2px;">PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y MEDIACIÓN SERVICIO DE MEDIACIÓN INTRAORGANIZACIONAL</td> </tr> </table>	CENTRO LOGOTIPO	SOLICITUD A INSTANCIA DE PARTE	PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y MEDIACIÓN SERVICIO DE MEDIACIÓN INTRAORGANIZACIONAL					
CENTRO LOGOTIPO	SOLICITUD A INSTANCIA DE PARTE	PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y MEDIACIÓN SERVICIO DE MEDIACIÓN INTRAORGANIZACIONAL						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 2px;">NOMBRE Y APELLIDOS</td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">CATEGORÍA PROFESIONAL</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">DATOS DE CONTACTO</td> <td style="padding: 2px;">Fijo: Móvil Correo electrónico:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">PUESTO DE TRABAJO</td> <td></td> </tr> </table>	NOMBRE Y APELLIDOS		CATEGORÍA PROFESIONAL		DATOS DE CONTACTO	Fijo: Móvil Correo electrónico:	PUESTO DE TRABAJO	
NOMBRE Y APELLIDOS								
CATEGORÍA PROFESIONAL								
DATOS DE CONTACTO	Fijo: Móvil Correo electrónico:							
PUESTO DE TRABAJO								
<p><b>¿Tiene constancia usted que el conflicto se encuentra planteado en alguna otra instancia de la Organización?</b></p> <p> <input type="checkbox"/> Sí. Escriba cuál y si lo supiera el estado de tramitación:         </p> <p> <input type="checkbox"/> NO         </p> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;"><b>Fecha</b></p>								
<p style="font-size: small; text-align: center;">En cumplimiento del artículo 5 de la L.O. 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, se informa que los datos personales recogidos serán incorporados y tratados en el fichero "Imedia", cuya finalidad es la gestión la realización de procesos de mediación. El órgano responsable del fichero es la Dirección del Instituto, y los datos donde la persona interesada podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición ante el mismo es: Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos. Facultad de Medicina. Pabellón 1, 3ª planta. Despacho nº 7.</p> <p style="text-align: center;"><b>Sr/a. Coordinador/a del Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos</b></p>								

### DILIGENCIA PARA HACER CONSTAR

Diligencia primera para hacer constar que con fecha ... de xxxx de 20xx, se ha atendido telefónicamente/de forma presencial a D. /Dª.....

Como resultado de la conversación telefónica mantenida se hace constar que....

Lugar y fecha

PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y MEDIACIÓN

DERIVACIÓN DE SITUACIÓN AL SERVICIO DE MEDIACIÓN INTRAORGANIZACIONAL

DATOS DE LA PERSONA DERIVANTE

NOMBRE Y APELLIDOS	
CATEGORÍA PROFESIONAL	
DATOS DE CONTACTO	Fijo: Móvil Correo electrónico:
PUESTO DE TRABAJO	

**¿Tiene constancia usted que el conflicto se encuentra planteado en alguna otra instancia de la Universidad?**

- Sí. Escriba cuál y si lo supiera el estado de tramitación:
- NO

NOTA: En cumplimiento del artículo 5 de la L.O. 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, se informa que los datos personales recogidos serán incorporados y tratados en el fichero "Imedia", cuya finalidad es la gestión la realización de procesos de mediación. El órgano responsable del fichero es la Dirección del Instituto, y los datos donde la persona interesada podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición ante el mismo es: Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos. Facultad de Medicina. Pabellón 1, 3ª planta. Despacho nº 7.

**Sr/a. Coordinador/a del Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos.**

Centro logotipo	SOLICITUD DE APOYO TÉCNICO EN LA GESTIÓN COOPERATIVA DE CONFLICTOS	PROTOCOLO DE ACTUACIÓN EN GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y MEDIACIÓN SERVICIO DE MEDIACIÓN
--------------------	--	---

NOMBRE Y APELLIDOS	
CATEGORÍA PROFESIONAL	
DATOS DE CONTACTO	Fijo: Móvil Correo electrónico:
PUESTO DE TRABAJO	

Marque, por favor, con una X lo que proceda:

¿Tiene constancia usted que el conflicto se encuentra planteado en alguna otra instancia de la Organización?

Sí Escriba cuál y si lo supiera, el estado de tramitación:

No

En cumplimiento del artículo 5 de la L.O. 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, se informa que los datos personales recogidos serán incorporados y tratados en el fichero "Media", cuya finalidad es la gestión la realización de procesos de mediación. El órgano responsable del fichero es la Dirección del Instituto, y los datos donde la persona interesada podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición ante el mismo es: Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos. Facultad de Medicina, Pabellón 1, 3ª planta, Despacho nº 7.

Sr/a. Coordinador/a del Servicio de Mediación

### CARTA INVITACIÓN PARA PARTICIPACIÓN EN PROCESO DE MEDIACIÓN

El Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos de este centro ofrece a las personas que así lo requieren o aceptan, la posibilidad de gestionar y resolver situaciones conflictivas a través de una vía cooperativa como es la Mediación.

Habiendo recibido en este servicio comunicación de la persona con la que usted podría estar inmerso en una situación susceptible de gestionarse a través de un proceso de mediación, me gustaría invitarle a una entrevista con el personal mediador el día, a las horas con el objeto de mantener una sesión informativa al respecto.

Para su mejor información le adjunto con la presente invitación un tríptico informativo del Servicio de Mediación.

Lugar y fecha  
La Coordinación

## SERVICIO DE MEDIACIÓN Y GESTIÓN COOPERATIVA DE CONFLICTOS

# Guía del proceso de mediación

Estimado lector, si te encuentras leyendo estas líneas seguramente hayas ya tenido un primer encuentro con la mediación.

Puede que sea la primera vez, de todas las formas, queremos desde el Servicio de Mediación, ofrecerte una pequeña guía con la que pretendemos mostrarte algunas cuestiones con las que te encontrarás seguramente si finalmente decides gestionar con nosotros la situación sobre la que has estado hablando con los mediadores.

Estos pequeños temas pueden servir de guía y de reflexión a una persona que como tú decida acudir a un proceso de mediación, por lo que te animamos a conservarla durante tu participación en la mediación.

Asimismo, los mediadores se encuentran a tu disposición para resolver dudas o simplemente hablar contigo sobre las diferentes cuestiones que te ofrecemos en el decálogo del buen procedimiento.

### LIBERTAD

La libertad es absoluta, tanto para iniciar una mediación como para darla por terminada en el momento que veamos que no nos aporta lo necesario o que no satisface nuestras expectativas. Los mediadores lo tienen muy presente y siempre te facilitarán la salida de la mediación si así lo consideras necesario. Además nunca quedará plasmado quién ha querido dar por finalizada la mediación.

### CONFIDENCIALIDAD

Todo lo que se hable dentro de las sesiones será totalmente confidencial, comprometiéndose todos a que así sea. En el caso de las personas mediadoras se eleva a secreto profesional.

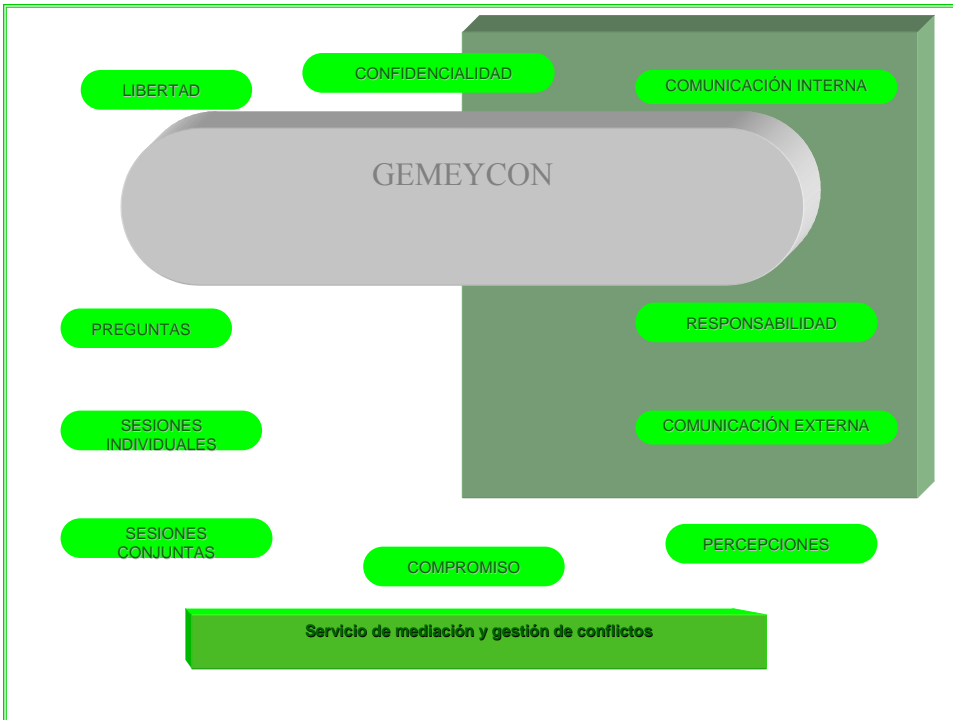
### COMUNICACIÓN INTERNA

Los mediadores os guiarán en este proceso para facilitar vuestra comunicación. En este contexto nuevo vamos a intentar deciros lo que no se ha dicho hasta ahora. Vamos a hacer algo diferente. La mediación pretende establecer algo distinto, en donde la comunicación dentro de las sesiones entre los que participamos en ellas es una de las cuestiones más importantes a tener en cuenta.

### COMUNICACIÓN EXTERNA

Todos los que participamos en las sesiones trabajamos desde una perspectiva sistémica, es decir, tenemos que tener en cuenta nuestra red, nuestro entorno. Es fundamental que hablemos de cómo va a ser nuestra comunicación, en referencia a nuestra situación, con las personas que nos rodean. De cómo podemos gestionar esta comunicación externa a las sesiones va a depender mucho la marcha del proceso.

Naturalmente, las condiciones las ponéis vosotros, porque vosotros sois los protagonistas, los mediadores os guiarán y os ofrecerán diferentes técnicas para manejar la comunicación.



## FICHA DE VIABILIDAD

Doc.nº 7

SOLICITANTE/DERIVANTE

SITUACIÓN EN EL CONFLICTO

INSTANCIAS RECURRIDAS A LA FECHA

PERSONAS SUSCEPTIBLES DE SER PARTE

VALORACIÓN NEGATIVA

VALORACIÓN POSITIVA

OBSERVACIONES

MEDIADORES ASIGNADOS

Doc.nº 8

### ESCRITO CONTESTACIÓN: NO VIABILIDAD DEL PROCESO DE MEDIACIÓN

En relación a su escrito por el que solicita la intervención del servicio de mediación le comunico que no se dan, en estos momentos, las condiciones necesarias para poder llevar a cabo dicho proceso con las suficientes garantías para todas las partes intervinientes.

No obstante, este Servicio queda a su disposición en el caso de que las circunstancias actuales cambiaran o para cualquier cuestión que le pueda surgir en un futuro.

Lugar y fecha

**NOMBRAMIENTO MEDIADORES**

XXXXX, Coordinador/a del Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos,

**ACUERDA:** Nombrar a don y doña mediadores en el proceso de mediación que se va efectuar en este Instituto y que responde al número de expediente xx/20xx

Lugar y fecha

**ACEPTACIÓN DEL PROCESO**

Dª/D....., nombrado/a mediador/a en el expediente xx/2011 por acuerdo de la Coordinación del Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos

**ACEPTA** realizar el proceso de mediación referenciado.

**DECLARA** que no se dan actualmente ninguna de las circunstancias establecidas el protocolo de actuación con respecto a la abstención, aprobado por la Dirección del Centro y que declaro conocer expresamente.

Fecha.

El mediador/a

### COMUNICACIÓN DERIVANTE DEL INICIO DEL PROCESO

En relación a su escrito por el que solicita la intervención del Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos, le comunicamos que una vez puestos en contacto con las partes, éstas han dado su conformidad para iniciar dicho proceso de mediación, habiéndoles asignado por parte de esta Dirección dos mediadores de este Servicio.

Una vez haya concluido la mediación, y respetando el principio de confidencialidad que debe regir todas nuestras actuaciones, se le informará oportunamente de la finalización de dicho proceso.

Lugar y fecha  
La Coordinación,

Lugar y fecha.

Comparecen a este **acto** D/Dña. y D/Dña., asistiendo también, D. y D<sup>a</sup>. como mediadores adscritos al Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos.

Se pone en conocimiento de las partes que la mediación es un proceso no jurisdiccional que se puede desarrollar a lo largo de varias etapas, todas ellas regidas por los mismos principios y guiadas por el mediador.

Que a lo largo del mismo podrán tener lugar sesiones individuales, si el mediador lo considera de interés para la buena marcha de la mediación.

Que la confidencialidad es carácter fundamental de este proceso, por lo que ninguno de los sujetos incurso en él podrán utilizar ni en el procedimiento, ni fuera de él la información o datos que en el mismo se revelen, salvo que fueran constitutivos de delito o falta; de hacerlo incurrirán en las responsabilidades legales a que hubiera lugar. Asimismo, ninguna de las partes podrá citar como testigo, ni perito, en procedimiento alguno, al tercero que interviene en la presente mediación con carácter de mediador, respecto de los hechos en el procedimiento manifestados o los que en relación con el proceso de mediación hayan tenido lugar.

La mediación se regirá, asimismo, por los principios de neutralidad, imparcialidad, buena fe y voluntariedad, por lo que si alguna de las partes no desea continuar con la misma estará en su derecho de abandonarla en cualquier momento del proceso, haciéndolo constar por escrito.

Los participantes aceptan que, en el caso de finalizar este proceso con un acuerdo, en el plazo de tres meses posteriores a la firma del mismo, el Servicio de Mediación se ponga en contacto con ellos para realizar el seguimiento del citado pacto.

Asimismo, si el proceso se ha iniciado por derivación, los mediadores informarán del resultado de la mediación al derivante en los términos de acuerdo o no acuerdo.

Estando las partes de acuerdo con lo anteriormente expuesto, lo firman en Madrid, en la fecha arriba indicada.

Fdo. Fdo.  
Fdo. Fdo.

## NEGOCIO JURÍDICO MEDIADO

Lugar y fecha

Como consecuencia y resultado del proceso de mediación llevado a cabo con número de expediente.....asistidos por mediadores adscritos al Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos de este centro, y compareciendo:

**De una parte:**

D/Dª

**Y de otra:**

D/Dª

Reconociéndose ambas partes capacidad necesaria para suscribir el presente acuerdo,

**MANIFIESTAN:**

Fdo.: .....

Fdo.: .....

## ACTA DE FINAL DEL PROCESO

Lugar y fecha

Como consecuencia y resultado del proceso de mediación llevado a cabo con número de expediente.....asistidos por los mediadores D/Dª..... adscritos al Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos del Centro, se hace constar que:

El proceso de mediación referenciado a concluido con el resultado de firma de acuerdo.

Fdo.: .....  
Mediador/a

Fdo.: .....  
Mediador/a

### Cuestionario de satisfacción

Una vez finalizado el proceso de mediación en el que ha sido usted participe, le solicitamos que cumplimente este cuestionario de satisfacción con el fin de poder valorar el servicio prestado a usted. El cuestionario es anónimo y su uso será con fines exclusivamente estadísticos.

Datos del encuestado:

Sector.....

Categoría laboral.....

Sexo.....

Edad.....

Valore de 0 a 10 los puntos siguientes, donde 0 es la total insatisfacción y 10 la máxima satisfacción.

1.- Facilidades en su puesto de trabajo para poder acudir a las sesiones.

2.- Lugar de celebración de las sesiones

3.- Tiempo dedicado a cada sesión.

4.- Tiempo total dedicado al proceso.

5.- Agilidad, flexibilidad del proceso.

6.- Actuación de los mediadores.

7.- Satisfacción de sus necesidades e intereses en el proceso.

8.- Opinión de realizar otra mediación si se le presentara otro conflicto.

OBSERVACIONES.....

.....

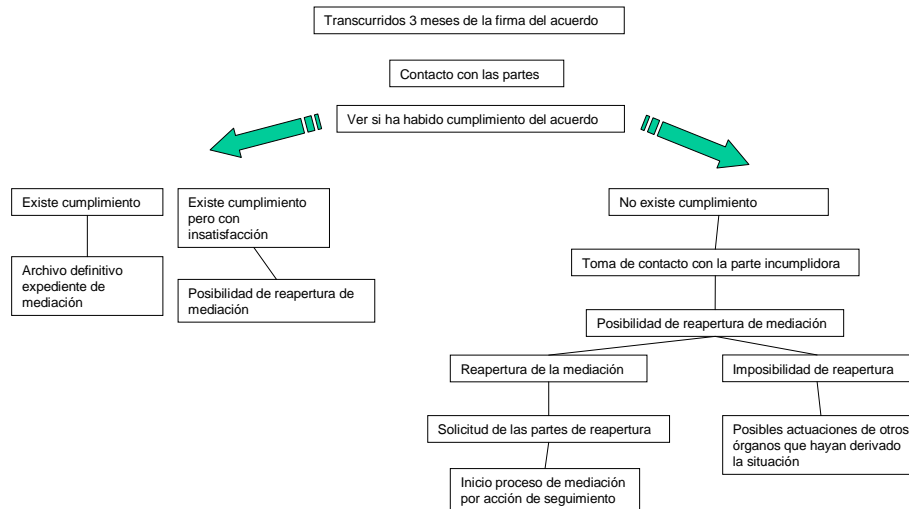
.....

.....

**ACTA DE ACCIÓN DE SEGUIMIENTO DE PROCESO DE MEDIACIÓN**

D/Dª, mediador/a en el expediente nº /, manifiesta que con referencia al proceso de mediación finalizado el día de , se ha efectuado acción de seguimiento con el resultado de la comprobación del cumplimiento del acuerdo, según manifiestan las personas participantes en dicho proceso

Lugar y fecha

**ACCIÓN DE SEGUIMIENTO**

**ACEPTACION DE LAS CONDICIONES DE LA REUNIÓN DEL EQUIPO DE MEDIADORES**

Los mediadores reunidos, pertenecientes al equipo de mediación intraorganizacional y firmantes del presente documento se comprometen a mantener una absoluta confidencialidad de lo que en dicha reunión se debata.

Fdo.

Fdo.

Fdo.

Fdo.

Fdo.

Fdo.

Lugar y fecha

**CERTIFICADO DE PARTICIPACIÓN COMO MEDIADOR/A**

XXXXXX, Coordinador/a del Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos,

**HACE CONSTAR** que D/Dª ha participado como mediador/a en el proceso de mediación cuyas sesiones se han producido en los días y horas que a continuación se relacionan:

- Día.....horario.
- Día.....horario.

Lo que firmo a petición del interesado, en (lugar y fecha)

#### 6.1.1.2. Reglamentación interna de la mediación sanitaria

El presente epígrafe trata de realizar un modelo de reglamento de régimen interno de un servicio de mediación y gestión de conflictos que se cree dentro de una organización sanitaria. El centro tipo al que va dirigido, es un hospital universitario público, donde se dan todas las variables de tipo de profesionales de una organización sanitaria pública.

Para la creación del reglamento que se propone se denominará al servicio de mediación GEMECON, que obedece a las siglas de Gestión en mediación cooperativa de conflictos, atendiendo a los dos funciones principales que se van a ofertar desde dicho servicio<sup>200</sup>. Por un lado los procesos de mediación, y por otro lado un servicio de asesoramiento técnico en gestión cooperativa de conflictos, tal y como se verá más adelante.

El presente apartado tiene como fin establecer algo más que un simple modelo de reglamento, hoy por hoy existe mucha información y en nada sería original si sólo se propusiera el modelo. Lo que se va a establecer va a ser un modelo de reglamento comentado, siguiendo la costumbre que en la disciplina de Derecho existe, para que el resultado sea no sólo el modelo sino los comentarios del porqué de cada artículo. De esta forma tenemos obras cuyo título es comentarios a la ley.... Orgánica de Universidades, procedimiento administrativo común, contenciosa administrativa, de procedimiento laboral y así un largo etcétera.

REGLAMENTO DE RÉGIMEN INTERNO DEL SERVICIO DE GESTIÓN EN MEDIACIÓN Y COPERATIVA DE CONFLICTOS DEL HOSPITAL UNIVERSITARIO “centro”.

Exposición de motivos<sup>201</sup>.

Es un imperativo legal que las organizaciones públicas, es decir, las

---

<sup>200</sup> Se utiliza el término servicio pero sin darle la connotación de servicio administrativo sino en relación al servicio que se oferta.

<sup>201</sup> Siempre es un referente a la hora de estudiar cualquier normativa que exista una introducción en la que se exponga de forma resumida por un lado los antecedentes que han llevado a la necesidad de crear la norma que se propone, así como la importancia que tiene el tema, y si este pudiera dar lugar a dudas sobre qué es, sería conveniente introducir algunas referencias sobre el tema en cuestión. En este caso de la mediación aunque va adquiriendo importancia creo que estamos en un momento en el que cualquier regulación del tema mediación debe llevar consigo unas aclaraciones en cuanto a qué es la Mediación, y por otro lado un pequeño resumen sinóptico del contenido de la misma.

administraciones públicas, deben servir a la sociedad bajo los principios enunciados en la ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. Concretamente el artículo 3 de la precitada ley nos dice entre otras cosas que estos entes sirven con objetividad a los intereses generales, actúan de acuerdo con los principios de eficacia, coordinación, y que en sus relaciones internas la Administración, entendida como el conjunto de todas, debe relacionarse bajo los principios de cooperación y coordinación. Asimismo actúan bajo los criterios de eficiencia y servicio a los ciudadanos.

Se trae a colación, tan importante precepto aplicable a toda Administración, para encuadrar las premisas bajo las cuales todo grupo organizacional público debe actuar, cumpliendo lo dicho en el primer párrafo. Por otra parte si estuviéramos hablando de organizaciones privadas la cuestión sería diferente porque obedecería a criterios empresariales individuales, en su sentido amplio, y no estableceríamos premisas comunes a toda organización.

Una de esas premisas que debe contener toda gestión en una organización pública es precisamente nuestra protagonista; la gestión de los conflictos. De cómo se administran los conflictos, del nivel de los mismos dentro de la propia organización, del coste de los sistemas actuales y posibles sistemas alternativos y/o complementarios, de éstos y más, va a depender que en esa organización puedan ser cumplidos los principios enumerados anteriormente.

Es la propia organización pública la responsable de establecer los mecanismos oportunos para que se pueda dar un servicio a los ciudadanos/as de calidad, y por tanto, debe dotar a cada departamento de los medios para ello. Una organización con un nivel alto de conflictividad, no podrá dar ese servicio al que se está haciendo referencia y el personal dentro del sistema trabajará en un ambiente no saludable. No podrá ser cumplidora, la organización, de todos los principios generales bajo los que debe actuar todo ente público. Asimismo, la Administración debe velar porque cada empleado público, en su sentido más amplio, ejerza sus funciones diarias en un ambiente adecuado.

En este apartado el Servicio se configura como un centro integral que ofrece el servicio de mediación organizacional, para que todas las personas que pertenecen a

esa comunidad puedan tener acceso a este recurso. De esta forma, y siguiendo el modelo pionero en España llevado a cabo desde el Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos en la Universidad Complutense, se configuraría como un servicio de mediación intraorganizacional.

Como conclusión a esta fundamentación, se puede decir que hasta ahora los destinatarios de la mediación y sistemas ADR son los ciudadanos, pues bien, en este apartado las personas a las que va dirigido este servicio son los propios empleados públicos y miembros del sistema.

La mediación y la gestión cooperativa de conflictos van adquiriendo una importancia en la forma de gestionar las situaciones, en las que sin renunciar al derecho de acceso a los sistemas tradicionales, como pueda ser el judicial, los particulares pueden acudir a nuevas formas de tratamiento de sus situaciones.

En España asistimos en la última década a la publicación de distintas leyes de mediación en el ámbito de la familia sobre todo por parte de las comunidades autónomas, teniendo en estos momentos publicado ya la Ley de Mediación en asuntos civiles y mercantiles<sup>202</sup>, la regulación a nivel nacional de la mediación en asuntos civiles y mercantiles.

La implementación de la mediación en un centro público requiere de cierta regulación para dotar al servicio de la suficiente seguridad jurídica para actuar de forma debida en la organización.

#### Titulo I. Disposiciones generales.

Artículo 1. El servicio de gestión en mediación y gestión cooperativa de conflictos, en adelante GEMECON, se configura como un servicio ofrecido a todos los miembros de la organización, dedicado a la realización de procesos de mediación y cuestiones relativas a la gestión cooperativa de conflictos intraorganizacionales.

Artículo 2. El GEMECON se rige por el presente reglamento y por las disposiciones que de él emanen, no pudiendo contradecir norma alguna de superior

---

<sup>202</sup> Ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Esta norma es fruto de la transposición de la Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles.

rango.

Artículo 3. El Servicio dependerá jerárquica y funcionalmente de la Gerencia del Centro, configurándose como un servicio dedicado a la realización de procesos de mediación intraorganizacional<sup>203</sup>, asesoramiento en materia de gestión cooperativa de conflictos, realización de estudios sobre su ámbito de actuación y la formación y docencia que se derive de sus actuaciones.

Asimismo el servicio deberá realizar las siguientes actividades.

Realización de procesos de mediación, sujetos a la actividad protocolaria aprobada por la Gerencia del Centro, para lo que contará con un equipo, preferiblemente interno de mediadores, que cumplan los requisitos que las leyes<sup>204</sup> de mediación exijan para actuar como tales.

La prestación de servicios de consultoría y asistencia en materia de gestión cooperativa de conflictos a todas las personas con responsabilidad en materia de recursos humanos<sup>205</sup>.

La organización y realización de cursos y seminarios sobre la materia de su competencia con carácter de formación continua<sup>206</sup>.

---

<sup>203</sup> Se prefiere el término intraorganizacional a intrahospitalaria para poner el acento en su ámbito de aplicación subjetivo, ya que es un servicio dirigido a los miembros de la organizacional con algún tipo de vínculo estatutario, laboral, discente u otros análogos. De esta forma se excluyen de este servicio a los usuarios, familiares por entender que otros servicios cubren esta necesidad. Con referencia a esta última indicación nada impediría que se pueda realizar este tipo de procesos de mediación con usuarios o pacientes, decisión que para este trabajo ha sido tomada además por lo anteriormente referenciado, por configurarse estrictamente de forma organizacional.

<sup>204</sup> A falta de legislación de mediación en general, por analogía se aplicará la exigencia en cuanto a formación que las leyes de mediación familiar exijan en cada comunidad autónoma. PONER EJEMPLOS.

<sup>205</sup> El asesoramiento en técnicas de mediación o gestión cooperativa se configura como un servicio dirigido exclusivamente a las personas que tengan trabajadores/as a su cargo. El motivo de que no sea un servicio universal dentro de la organización se ha tomado en base a que puede causar un desequilibrio dentro de los propios servicios debido a que personas sin responsabilidad de gestión acudan al servicio y sus superiores no sepan que han acudido y se gestione de forma externa situaciones que deben ser tratadas por los propios servicios. Resumiendo se puede decir que el asesoramiento no es un servicio que se ofrece al trabajador, sino a la organización, al servicio en concreto que solicite dicho asesoramiento.

<sup>206</sup> Uno de los pilares para el éxito de cualquier programa de implementación de un servicio de mediación dentro de una organización es la formación. Con un programa adecuado de formación continua el Centro puede realizar una actividad de difusión de la mediación y del Servicio. Con esta actividad se consigue entre otras cosas que el personal haga suyas este tipo de técnicas y esta filosofía. Se comparte la idea de Antonio Ares Parra, cuando nos dice que las empresas deben hacer a los trabajadores que experimenten, que intervengan en los procesos para poder cambiarlos. La formación fomenta un proceso de aprendizaje conducente a la realización de actividades. Compartimos la idea del profesor Ares en cuanto a que la formación entra dentro de lo que es la planificación estratégica de la empresa y de la estrategia para la consecución de sus objetivos.

Realización de publicaciones periódicas relativas a la materia<sup>207</sup>.

Título II. Composición del servicio.

Artículo 4. El GEMEYCON contará con los siguientes recursos humanos.

Coordinador/a. Deberá ser una persona con formación superior con al menos 300 horas de formación en mediación o con acreditación suficiente como profesional de la mediación.

Equipo de mediadores interno<sup>208</sup>. Todos ellos formados en al menos 300 horas

---

<sup>207</sup> Está conectada directamente con la anterior actividad. Se parte de la base de que este tipo de servicio tiene que ser conocido por parte del personal para que el mismo pueda hacer uso de él. Se tiene que trabajar partiendo de la premisa que a pesar de que muchas personas dicen saber lo que es la mediación, en realidad no se refieren a la mediación que se propone aquí. Si queremos establecer un servicio de asesoría jurídica al trabajador puede bastar con contar con profesionales y darle una debida difusión. Todo el personal sabe lo que es, acudir o no en función de otras variables. En el caso de una disciplina que no se conoce se debe realizar, sobre todo en sus comienzos, una constante difusión del servicio.

<sup>208</sup> Configurar el equipo interno de mediación, tal y como se podrá suponer es de vital importancia. Con el concepto de mediación que en este trabajo se defiende, en el equipo de mediadores buscaremos las siguientes características. La primera de ellas será buscar las personas candidatas de entre el personal con vinculación permanente con la institución. Formar a una persona como mediador conllevará un coste económico y de gestión, por lo que será condición necesaria que para optar a este tipo de formación se tenga que tener una vinculación permanente con la organización; los recursos públicos empleados tendrán que revertir necesariamente en el ente que ha efectuado la inversión. La segunda característica es que será un equipo transversal. Los componentes del grupo lo serán atendiendo a la diversidad de puestos de trabajo que se ocupen. Para ello, las entrevistas que se realicen para poder optar a las becas que se van a otorgar, deben trabajarse con la premisa de configurar un equipo transversal. Si estamos hablando de cuatro personas, podría ser una buena composición por ejemplo: una persona del equipo de médicos, una del personal administrativo, un celador/a, un enfermero/a. Dentro de esta transversalidad se puede optar por varias opciones, a saber, se puede conformar un equipo potente, jerárquicamente hablando, o configurar un equipo menos potente. Dentro de las categorías anteriormente mencionadas podemos escoger a una persona medico pero jefe del servicio de cirugía digestivo, o a un médico con un puesto de inferior relevancia. Dentro del personal de enfermería podemos escoger a la jefatura o a una persona auxiliar de enfermería, etc. ¿Cuál es la mejor opción? Yo me inclino por un equipo totalmente transversal, donde de un “estamento” haya un jefe/a, de otro una persona que ocupe un puesto bajo en la jerarquía. Creo que obedece esta idea mejor a la tesis que aquí se defiende.

La tercera característica sería la composición por género, en la medida de lo posible se atenderá a que el futuro equipo de mediadores esté compuesto por partes iguales entre mujeres y hombres. A parte de cumplir con la igualdad de género, es útil a la hora de pensar en procedimientos de mediación, donde vamos a tener a hombres y mujeres participando. Esto lleva a que si tenemos dos mujeres y dos hombres en el equipo de cuatro mediadores, podamos designar mediadores (mediador principal y comediador) de distintas conformación atendiendo al sexo de los mismos. Es decir la composición paritaria en cuanto al género cumple una doble función. Por un lado se atiende a la igualdad de género per se y por otro se intenta que las necesidades en cuanto a procesos de mediación en sí se pueda tener.

La cuarta y última característica que se analiza y que se propone tener en cuenta a la hora de la composición del equipo es la multidisciplinariedad. La organización sanitaria es compleja en este sentido. Pensemos en otra organización, una empresa grande, encontraremos todo tipo de personal con su formación de origen correspondiente. En una organización como la universitaria tenemos personal docente de todos los campos científicos, personal de administración y servicios con múltiples formaciones de origen. Sin embargo en una organización como la que nos ocupa será más difícil encontrar personas con muy diferentes formaciones, es decir, que no tengan por qué ser sus estudios del campo sanitario. En este punto hay que decir que dentro del campo sanitario habrá que ver qué profesionales pueden conformar el equipo y si sus formaciones de origen no son del todo coincidentes dentro del campo de las ciencias de la salud.

Un matiz importante que conviene recordar es que al referirme al equipo interno, no significa que todas las personas mediadoras tengan que pertenecer a esa organización, es conveniente que mediadores de fuera de la organización participen en cierta forma de en el GEMECON.

de mediación, necesariamente universitaria.

La Gerencia del centro dotará al servicio del personal<sup>209</sup> necesario par la gestión administrativa del mismo.

Artículo 5. Corresponde a la coordinación del servicio el ejercicio de las siguientes funciones:

Dirigir y coordinar las actividades del Servicio.

Realizar la memoria anual de actividades.

Efectuar el nombramiento de las personas mediadoras para los procesos de mediación.

Artículo 6. Corresponde a los mediadores.

Dirigir y realizar los procesos de mediación.

Asesorar en materia de gestión de conflictos cuando le sea asignado un expediente.

Participar de las acciones formativas, informativas e investigación que realice el servicio.

Cumplir con el código ético de los mediadores del servicio.

Título III. De los procesos de mediación.

Artículo 7. Todo proceso de mediación se realizará bajo los siguientes principios básicos de actuación y de obligado cumplimiento por mediadores y participantes en los procesos de mediación:

---

<sup>209</sup> El personal administrativo debe ser formado en cierta medida en materia de mediación. Muchas veces los mediadores caemos en el error de creer que el personal de un servicio de mediación tiene que ser especial, poseer características que otros servicios no requieren. Esto lo justificamos diciendo que es totalmente confidencial, queremos proteger a la mediación. Opino que es perjudicial realizar esta excesiva protección. El servicio de mediación no se diferencia en cuanto a la confidencialidad de otros servicios ya existentes como pueda ser una asesoría jurídica, una unidad de psicología, una inspección de servicios. La mediación posee unas especificidades pero el personal de la organización es lo suficientemente profesional como para no tener que velar en exceso en este punto concreto. Haciéndolo podemos provocar el efecto contrario.

Confidencialidad<sup>210</sup>.

Voluntariedad<sup>211</sup>.

Neutralidad e imparcialidad<sup>212</sup>.

Carácter personalísimo<sup>213</sup>.

Buena fe.

Artículo 8. Viabilidad del proceso. En cada caso concreto, tanto desde la Dirección del Servicio como los mediadores, atendiendo a la naturaleza del conflicto y a la situación de los posibles participantes, valorarán si puede ser mediable el conflicto, salvaguardando los intereses generales de la organización.

Título IV. De la persona mediadora.

Artículo 9. Los mediadores tendrán los siguientes derechos:

Independencia y no injerencia de la organización en su ejercicio profesional.

Al crédito horario para el ejercicio de sus actividades en el servicio de

---

<sup>210</sup> Cuando se trataba en el primer punto de este trabajo el concepto de mediación, se hizo referencia al trabajo de García Gérboles y Muesmann, pues bien, estas autoras nos dicen que en la Novísima Recopilación, Nov. 90,8, existía una ley que prohibía a las partes, entre las que había mediado un mediator, llamarlo a declarar sobre el negocio tratado. Lo curioso de la época tal es que Justiniano derogó esta normativa por los abusos que de ella hacían los mediadores. Tal y como se puede comprobar no es tan novedoso el tema del secreto profesional ni tan novedosa la figura del mediador.

<sup>211</sup> Aquí se defiende la idea de que todo ha de ser voluntario. No cabe ni siquiera que la sesión informativa sea obligatoria para las partes. Si bien es cierto que en ciertos sectores puede contemplarse esta primera sesión informativa como obligatoria, en el contexto organizacional no creo que sea una buena elección.

<sup>212</sup> Esencial este principio básico de la mediación. Si bien existe ese bien jurídico que hay que proteger como es el buen funcionamiento de los servicios, no olvidemos que se realiza de forma indirecta. No se le pide al trabajador directamente “atienda bien a este paciente”, sino que a través de su estado emocional y según se relacione con sus compañeros, conseguiremos que ese paciente quede bien atendido.

<sup>213</sup> En los sistemas es común que el conflicto haya trascendido a más personas y estén involucradas en la situación más de dos personas. Habrá que velar para que las personas que están dentro del proceso sean las que deben estar. Cuando se piensa en mediación se hace pensando en dos personas que mantienen un conflicto interpersonal, pero la situación puede ser grupal o intergrupala, por lo que los protagonistas del proceso pueden ser perfectamente más de dos, estando entonces en una mediación multiparte. El mediador no debe de tener reparos en incorporar a la mediación a las personas que verdaderamente tengan que estar. Asimismo hay una excepción en la mediación intraorganizacional que no se da en otros ámbitos de la mediación, y es la posibilidad de la representación. La organización está representada por diversos profesionales que en realidad no actúan en el sistema como trabajadores, sino que realizan directamente los planes trazados por la organización. Un jefe de un servicio médico, dando las instrucciones oportunas actúa como jefe de dicho servicio, por lo que en un proceso de mediación seguirá siendo ese jefe de servicio, y velará por los intereses de ese servicio. Sin embargo un trabajador actúa sin representar los intereses de la organización.

mediación o a la remuneración por el ejercicio de sus funciones como mediadores<sup>214</sup>.

A ostentar la dirección de los procesos en los que actúe.

Artículo 10. Tendrán los mediadores las siguientes obligaciones.

A participar en las actividades del servicio cuando sean requeridos para ello.

Deberán tener actualizada su formación continua.

Los conflictos internos que se susciten dentro del servicio se intentarán que en una primera instancia, sea gestionado a través de procesos colaborativos<sup>215</sup>.

No podrán dilatar en el tiempo sin causa justificada los procesos que dirijan.

Deberán admitir el trabajo de un equipo reflexivo en los procesos de mediación. Asimismo deberán prestar la colaboración debida cuando se puedan efectuar grabaciones de las sesiones<sup>216</sup>.

Artículo 11. Los profesionales del servicio que no cumplan con alguno de los deberes enunciados en el artículo precedente podrán ser cesados por la autoridad que les nombró.

Disposición adicional primera.

1ª.- Desde la puesta en marcha del Servicio hasta que se tenga la primera promoción de mediadores internos, los procesos de mediación y demás actividades

---

<sup>214</sup> Es posible que los mediadores actúen dentro de su jornada laboral, para este fin deben tener el suficiente crédito horario para ejercer esta labora de forma adecuada. Asimismo, cuando esta actividad sea realizada fuera de su jornada laboral deberán tener derecho a la remuneración oportuna.

<sup>215</sup> Es normal que organizaciones, tipo asociaciones, puedan tener previsto en sus estatutos el deber de acudir a los órganos internos del ente en cuestión, antes de acudir a otros externos. Aquí ese deber de intentar dirimir los conflictos internos primero a través de los propios procesos de mediación tiene que ver con esa acción de conexión. La realidad es que conflictos van a existir, y más cuando ese servicio vaya creciendo y se vaya incorporando personal, además de muy diverso origen y estatus dentro de la organización. Nada ayudaría a esa acción de conexión, ya tratada en epígrafes anteriores, que el personal del mismo servicio tenga planteados los conflictos ante la Dirección o Gerencia del centro, o ante el órgano disciplinario en cuestión. Se destaca el término “intentarán” porque, a diferencias de entidades privadas, pienso que no puede ser una obligación para estos profesionales tener que plantear sus conflictos primeramente en el servicio de mediación. Reconozco que este obligar jurídico tiene poca fuerza, aún así considero positivo introducirlo.

<sup>216</sup> Este apartado tiene dos partes. Una primera que hace referencia a la obligación de admitir un equipo reflexivo en un determinado proceso que ellos participen como mediadores. La importancia de las situaciones que se planteen pueden ser de mucha envergadura y necesitar por tanto la ayuda de un equipo reflexivo, por lo que queda configurado como un deber sin excepciones. Una segunda parte se refiere a la grabación de las sesiones, que sería a los efectos docentes exclusivamente. Este apartado me parece distinto, una cuestión es el proceso en sí y su dificultad técnica y otra muy diferente las grabaciones que para uso docente se puedan realizarse, que configuro aquí como voluntaria.

expuestas en el presente reglamento serán realizados por personas externas a la organización. Para este fin se firmarán los convenios que sean necesarios para cubrir esta necesidad. Una vez que el GEMECON tenga personal formado, serán los mediadores internos los encargados de la realización de las actividades del Servicio, no siendo óbice para la celebración de cuantos convenios sean necesarios para otras actividades del servicio.

#### 6.1.1.3. Código deontológico de la mediación intraorganizacional

Exposición de motivos.

La mediación necesita de una regulación que por un lado aborde el tema de los servicios de mediación que se puedan crear dentro de las distintas organizaciones, y por otro lado contemple la actuación de las personas mediadoras que actúen en dichos sistemas.

Unos de los principios básicos de la Mediación es la voluntariedad y la flexibilidad, del proceso, de las partes y de los mediadores<sup>217</sup>, por lo que se puede decir que los procesos de mediación gozan de cierto alo de no estar sometidos a ninguna obligatoriedad normativa.

Es aquí donde entra en juego la ética del profesional, personas formadas en las organizaciones o externas a ellas que se adhieren voluntariamente a unos principios que no tienen aparejados ninguna consecuencia jurídica, pero sí que alude a lo que Parsons denomina conciencia profesional, configurándola como una dimensión esencial de la conciencia ética, a la que añade la responsabilidad que cada persona tiene. Serían los deberes específicos que cada profesional tiene, asumiendo un código de valores.

A lo largo de la historia se ha desarrollado la Mediación en diferentes ámbitos y con diferentes maneras de entender los conflictos y su forma de gestionarlos. Esto ha dado lugar a diferentes escuelas y modelos de mediación. Es por tanto que a lo largo del articulado de este código ético se busca la unificación de comportamientos en los

---

<sup>217</sup> Contemplada en este caso como la libertad del profesional de la mediación de no intervenir en un proceso en el cual pueda ver afectada su profesionalidad.

distintos procesos de mediación que se puedan llevar a cabo en la organización sanitaria, aunque cada mediador dé su toque personal a los procesos, o decida qué modelo puede o debe aplicar.

Desde ámbitos nacionales y supranacionales se contempla la necesidad de un código ético del profesional de la mediación, dirigido no sólo al mediador sino también a las organizaciones<sup>218</sup> que decidan implantar servicios de mediación.

▪ Enunciado<sup>219</sup> Primero: Principios básicos de la mediación

Autodeterminación<sup>220</sup>. La Mediación pertenece a las personas que participan en el proceso, quienes decidirán lo más adecuado para ellas, no estando subordinadas a ninguna decisión. Los mediadores dirigirán el proceso, de tal forma que el peso de las decisiones que se tomen se ubique en ellas, respetándose los acuerdos a los que quieran llegar.

Carácter personalísimo. El mediador velará porque el proceso de mediación lo lleven a cabo las personas implicadas en cada situación de conflicto, actuando siempre por sí mismas y no siendo por tanto dicho proceso susceptible de actuar por representación<sup>221</sup>.

---

<sup>218</sup> Recomendación N° R (98) 1, artículo 4.

<sup>219</sup> Se ha preferido esta denominación de principios a la clásica de título para eludir un lenguaje jurídico de cuestiones que precisamente se quieren diferenciar de la norma jurídica.

<sup>220</sup> Se coloca en primer lugar este principio básico de la mediación porque quizá sea el más importante y sobre el que gira la esencia de esta disciplina. Es la libre determinación de las personas de llegar a un resultado determinado, no coaccionada, no condicionada por el profesional que les asiste. Este principio opera tanto durante el proceso como en el mismo resultado. Este principio no debe ser confundido con el principio de equilibrio entre los participantes. El principio de equilibrio hace referencia al poder y la libertad que tiene que tener una persona para poder negociar. Una persona que muestre una continua inundación emocional no está en condiciones de “empowerment” para tomar decisiones. Si a esto se le une que la otra persona se muestra muy segura de sí misma, los mediadores deberán interrumpir la mediación o trabajar con la parte más “débil” para equilibrar la situación.

Tal y como nos dice Redorta, la mediación como figura básicamente autocompositiva, lo que se pretende es que las partes utilicen el máximo de su propio poder y sus recursos. (“Cómo analizar conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación”. Ediciones Paidós. Barcelona, 2004.)

Comparto la idea de Juan Tarsk, quien nos dice que vale más una idea de una persona que piensa por sí misma, que yo le ponga diez ideas mías encima de la mesa. (Conferencia inaugural del Título propio de la Universidad Complutense: Experto en Mediación, “La confrontación y el conflicto en la contemporaneidad. Aportes interdisciplinarios”. Madrid, octubre de 2007).

Asimismo, Victoria Aloisio, nos dice que la autodeterminación es un principio fundamental de la mediación. Requiere que la persona mediadora confíe en la capacidad de las personas que participan en un proceso de mediación para llegar a un acuerdo totalmente voluntario. ALOISIO, V.: *Co-mediación. Aporte emocional para fortalecer la relación con el otro*. AD-HOC S.R.L. Buenos Aires, República Argentina, 1997.

<sup>221</sup> Este apartado se debe de interpretar de forma restrictiva, es decir, tal y como se contemplaba en códigos anteriormente comentados, es fácil que las personas necesiten de un asesoramiento técnico en cuanto al contenido de las cuestiones que se dirimen dentro del proceso de mediación. Esto significa que fuera de las sesiones y del proceso, las partes podrán y deberán ser asesoradas, pero todo contemplado desde fuera del proceso.

Interdisciplinariedad<sup>222</sup>. Se procurará que en todos los servicios de mediación organizacional, el equipo de mediadores esté formado por personas de muy diversas formaciones de origen.

Confidencialidad<sup>223</sup>. La persona mediadora queda obligada a guardar secreto profesional de todo aquello que por razones de las sesiones de mediación conozca. Debe asimismo, adoptar las medidas necesarias para garantizar que la confidencialidad sea llevada a cabo también por las partes.

La organización para la que actúan no realizará injerencias con el fin de no menoscabar este principio de confidencialidad y realizará las actuaciones necesarias para que este principio quede garantizado.

Voluntariedad. Toda persona que participe en un proceso de mediación lo hará de forma voluntaria y totalmente libre. Tanto la organización como los mediadores, velarán por el respeto a este principio. Si la persona mediadora tuviera sospechas fundadas de que no se cumple con este principio deberá suspender y en su caso finalizar el proceso de mediación hasta comprobar si se cumple o no con la debida voluntariedad<sup>224</sup>.

Imparcialidad del mediador<sup>225</sup>. Tanto a lo largo de las sesiones como en el

---

<sup>222</sup> La mediación es interdisciplinar. En este trabajo se defiende la idea de que esta característica enriquece la disciplina y se separa de tesis que intentan conducir la mediación por una profesión determinada. Es un tema complejo donde desde ciertas profesiones y colegios profesionales se contempla al mediador como una prolongación más de la misma profesión. Siguiendo la experiencia pionera de implantación de la mediación en una universidad pública como es la Universidad Complutense, el equipo de mediadores debe ser multidisciplinar, donde precisamente la variedad de formaciones de origen se contempla como una riqueza a la hora de posibles intervenciones. Es por esto por lo que yo hablo de deformación de origen. Es curioso observar a la hora de mediar, empezando por mi mismo, cómo nuestra profesión o formación de origen nos condiciona. Unas veces puede favorecernos pero habrá que estar vigilantes para que no sea una limitación o condicionante. El mediador debe conocerse a sí mismo para sacar de los posibles inconvenientes cuestiones positivas.

<sup>223</sup> Si bien es cierto que no se puede dotar al mediador del estatus de secreto profesional, no es menos cierto que desde el punto de vista ético este profesional debe considerar su actitud bajo este a lo de secreto profesional. Si bien es cierto que el código penal en su artículo 199 nos dice: “El que revelare secretos ajenos de los que tenga conocimiento por razón de su oficio o sus relaciones laborales, será castigado con la pena de prisión de uno a tres años y multa de seis meses a doce meses”. Y en su número dos del mismo artículo dispone: “El profesional que, con incumplimiento de su obligación de sigilo o reserva, divulgue los secretos de otra persona, será castigado con la pena de prisión de uno a cuatro años, multa de doce a veinticuatro meses e inhabilitación especial para dicha profesión por tiempo de dos a seis años.” Asimismo hay que tener en cuenta que la Ley Orgánica 1/1982 de protección civil del derecho al honor, la intimidad personal y familiar y de la propia imagen en su artículo 7 considera ilegítima la revelación de datos privados de una persona o familia que se tengan conocimiento por actividad profesional.

<sup>224</sup> La voluntariedad se entiende tanto para comenzar con un proceso de mediación como para llevarlo a cabo, debe darse durante todo el proceso, cualquier persona puede abandonar el proceso en el momento que lo desee, no debiendo dar explicaciones si no lo desea.

<sup>225</sup> Se prefiere el término imparcialidad, es decir, el mediador, en palabras de Marinés Suares, no se coloca a favor de ninguno o en contra de alguno. La autora nos habla de que es imposible ser neutral, la

resultado final de la mediación, la persona mediadora debe garantizar su neutralidad e imparcialidad.

Buena fe<sup>226</sup>. Toda actuación de los participantes en el proceso debe ser llevada a cabo bajo este principio, debiendo el mediador suspender o finalizar la mediación si comprueba su incumplimiento.

Flexibilidad. El proceso debe ser dirigido atendiendo a este principio, adaptando el mismo a las necesidades de cada caso en concreto<sup>227</sup> y respetando en todo caso los principios, modelos y técnicas de la mediación.

Creatividad<sup>228</sup>. Es el contexto en el que todo profesional de la mediación debe moverse. Esta creatividad ha de ser la que técnicamente presida las sesiones, entendiendo por creatividad el uso imaginativo de las herramientas de la disciplina, no siendo *numerus clausus*, y estando abierta a la incorporación de técnicas provenientes de otras disciplinas, tal y como ha venido siendo natural desde su creación como modelo de gestión de conflictos.

- Enunciado Segundo. De la persona mediadora

Ejemplaridad<sup>229</sup>. El mediador, dentro de su organización y bajo cualquier situación debe actuar de tal manera que su ejemplo ejerza una influencia positiva

---

mera presencia de una tercera persona provoca una reacción, por lo tanto no cabe hablar de neutralidad. De esta forma hacemos nuestras las palabras de Ripoll, que prefiere el término multiparcialidad. El autor nos dice que él como mediador es una persona apasionada en su trabajo y que cuando comienza una mediación toma una postura de neutralidad aparente y académica, pero a medida que va avanzando el proceso se va aliando con las partes, por este motivo prefiere el término de multiparcialidad.

<sup>226</sup> Entendida ésta como la actitud de coherencia que tiene que tener una persona con relación a sus actos, es decir, una vez firmado el acuerdo de inicio de mediación se entiende que las partes lo hacen para intentar negociar o llegar a un acuerdo. Cuando el profesional mediador entiende que esa coherencia no existe y que hay una agenda oculta que hace que una persona esté en unas sesiones pero con otros fines que no sea el de la mediación, deberá parar el proceso, advertir de lo que está detectando y si no se corrigiera, deberá dar por finalizada la mediación.

<sup>227</sup> Característica principal de la mediación. La disciplina está desprovista de protocolos superficiales y deja mucho espacio a la creatividad del momento. Ahora bien, tal y como dice Alzate Sáez de Heredia (*Conversaciones sobre mediación e interculturalidad*. Obra social Fundación La Caixa. 13 de diciembre de 2007, Madrid), es necesario acotar el campo de la mediación, debido a que se está flexibilizando tanto que se ha ampliado demasiado el campo de actuación. El autor nos hace referencia a Ury donde nos dice que la mediación es una de diez formas de hacer de tercera parte. Los profesionales deben ser conscientes de qué es lo que estamos entendiendo por mediación y delimitar claramente la disciplina.

<sup>228</sup> Si bien es cierto que no es incluida habitualmente la creatividad como principio básico de la mediación, pienso que es interesante incluirla conforme a lo realizan los autores: ALÉS, J. y MATA, J.D. *La magia de la mediación*. Aconcagua libros. Sevilla. 2010. Como disciplina “nueva” es básico que se entienda que las sesiones no son meras charlas con personas con cierto talante componedor. Si no que son sesiones técnicas en las que el profesional de la mediación debe crear algo totalmente diferente de lo que se hace fuera de dichas sesiones.

<sup>229</sup> Ocupa el primer lugar por la importancia que ocupa este deber ético. Tiene que ver totalmente con la acción de conexión tratada en el presente trabajo, concretamente en el apartado del desarrollo del programa de implantación del servicio en una organización.

sobre los demás miembros de la organización.

El mediador/a deberá abstenerse de asesorar a las partes de cuestiones que por su profesión principal y formación de origen conozca<sup>230</sup>. En todo caso sí que podrá instar a las partes a buscar asesoramiento profesional sobre las cuestiones que puedan dilucidarse durante el proceso de mediación.

Todo profesional deberá asistir a todo mediador novel que se incorpore al equipo.

En caso de discrepancias entre los propios mediadores deberán procurar que dichas diferencias se gestionen a través de un proceso de mediación.

La persona mediadora deberá de difundir la mediación en su propio centro de trabajo, dando a conocer el recurso a sus compañeros/as, y actuando en sus propios conflictos y ajenos, bajo la filosofía de la gestión cooperativa de conflictos<sup>231</sup>.

Todo mediador deberá evitar conflicto de intereses<sup>232</sup> de los procesos que pueda dirigir. Procurará realizar las acciones encaminadas a prevenir que se pueda dar ese conflicto de intereses.

Todo mediador deberá aceptar sin reticencia que en un proceso de mediación se trabaje en co-mediación. Asimismo cuando le sea asignado un caso deberá solicitar la co-mediación<sup>233</sup> si el no hacerlo supusiera un riesgo para el buen fin del proceso.

El profesional de la mediación no puede aceptar ningún negocio jurídico con las

---

<sup>230</sup> En este trabajo se defiende la idea de que los mediadores sean profesionales de la propia organización sanitaria, es decir, se aboga por un servicio interno de mediación. Hay que tener en cuenta que entonces de dará una diversidad de personas mediadoras del equipo de mediación.

<sup>231</sup> La mediación se entiende no como una profesión sino como un estilo y filosofía de entender los conflictos, los mediadores sin renunciar por supuesto a la tutela judicial efectiva en defensa de sus intereses, sí que tienen el deber ético de gestionar sus propios conflictos profesionales de forma “diferente” al del resto de otros profesionales que no tengan los recursos y técnicas, en cuanto a la gestión de conflictos, que el mediador posee. La persona mediadora como agente de paz debe tender a armonizar las diferencias para que sus propios conflictos no escalen y tengan que ser tratados de forma no colaborativa, debiendo generar paz social en su propia organización.

<sup>232</sup> Es importante ya que como trabajadores de la propia organización conocen a las personas y los conflictos que puedan darse. Por este motivo debe de abstenerse más allá que por las causas legales previstas en cuanto a la abstención y recusación de los funcionarios públicos, previstas en la Ley 30/1992.

<sup>233</sup> La idea que se defiende es el trabajo siempre en régimen de co-mediación, siendo asignados dos mediadores por caso. Resulta positivo para el proceso ya que los mediadores se designan atendiendo a circunstancias diversas del propio proceso que se vaya a llevar a cabo. Por poner un ejemplo es bueno que en caso de acudir una trabajadora y un trabajador los mediadores sean una mujer y un hombre. También se atenderá a la multidisciplinariedad, a la diversidad en cuanto al puesto de trabajo, etc.

partes con las que haya realizado un proceso de mediación, ni recibir ningún tipo de regalo o prebenda que le fuera ofrecido.

- Enunciado Tercero. De la organización.

La organización deberá facilitar la información adecuada en cuanto a la normativa interna y código ético de los mediadores a todas aquellas personas inscritas en el Registro de mediadores. Deberá informarles asimismo de cualquier variación que de estas cuestiones pueda efectuarse.

Proporcionará los medios adecuados para que los procesos de mediación puedan desarrollarse de forma óptima.

Renuncia a cualquier injerencia en los procesos de mediación, ni por interés general podrá ordenar la finalización de un proceso de mediación. Sólo por causas legales<sup>234</sup> podrá dar por finalizado un proceso.

Deberá cuidar en extremo la debida confidencialidad de todos los datos e información que se genere dentro del servicio de mediación sobre los procesos que se celebren. De esta forma todas las personas que puedan tener acceso a la documentación del servicio quedarán sujetas al presente código ético en cuanto les sea de aplicación.

Compromiso institucional<sup>235</sup>. La Gerencia de la organización asume como uno de sus objetivos la difusión de este código, obligándose a velar por su cumplimiento.

Comunicación pública<sup>236</sup>. El personal directivo informará al grupo organizacional del papel que juega la mediación en la gestión de diferencias y conflictos, y del trabajo que en el servicio de mediación se desarrolla, así como las actividades que se realizan en él, de tal manera que se transmita a todos los miembros del centro la importancia de su contribución a la organización.

---

<sup>234</sup> Dentro de estas causas está la de conocimiento de la posible comisión de un ilícito penal por alguna persona participante en un proceso.

<sup>235</sup> Es imprescindible que exista un compromiso institucional desde el principio del diseño del sistema que se va a implementar y a lo largo de toda la actuación del servicio de mediación. Se configura este servicio como una herramienta más de la gestión de los recursos humanos, y aunque debe primar su independencia, no puede ser desvinculada por el personal directivo, de la gestión ordinaria del centro.

<sup>236</sup> Como se puede comprobar no estamos sólo ante un código del mediador, sino que se confecciona un código de la mediación intraorganizacional, que aúne la ética que se exige al profesional de la mediación y el comportamiento de la organización que ofrece el servicio, debiendo los dos entes estar en perfecta sintonía.

▪ Enunciado Cuarto. Del proceso de mediación

Como primeras actuaciones ante un proceso de mediación, toda persona mediadora deberá informar de los principios básicos de la mediación<sup>237</sup>, de las características principales del proceso, implicaciones, derechos y deberes de los participantes. Asimismo deberán cerciorarse de que las partes han entendido de forma clara todo lo que se les ha explicado acerca de la mediación<sup>238</sup>.

El proceso de mediación no deberá dilatarse en el tiempo más allá de lo necesario, procurando siempre el profesional, que en cuanto a la duración<sup>239</sup> ésta sea la menos gravosa para las partes.

Los mediadores deberán valorar la viabilidad de cada proceso de mediación, debiendo no comenzar o finalizar los procesos si de ello derivara un perjuicio para la situación o para la organización.

Los mediadores, respetando la voluntad de las partes, deberán velar por no cerrar acuerdos de forma precipitada, advirtiendo a las partes de su parecer en cuanto a las consecuencias que para la gestión del conflicto pudiera tener.

Si de las sesiones de mediación se dedujera la comisión de un delito, los mediadores deberán dar por finalizado de forma inmediata el proceso de mediación, con el consiguiente deber de comunicación<sup>240</sup> conforme a ley.

Viabilidad<sup>241</sup>. El profesional debe valorar si el conflicto o la situación que traen

---

<sup>237</sup> Estos principios vendrán recogidos en el documento de acuerdo de inicio de la mediación.

<sup>238</sup> Como se ha podido comprobar en algún código de conducta de mediadores comentado, es importante desde el punto de vista ético se exija al profesional no ya la prestación de la información, sino el aseguramiento de que se ha entendido. Esto sigue y se identifica claramente con la filosofía de la mediación. De esta forma, el mediador se configura como director y responsable en cuanto al proceso en sí.

<sup>239</sup> El Reglamento interno de mediación que se propone en este trabajo establece un máximo de duración de los procesos de mediación. Aún así, siempre se velará porque los procesos duren el tiempo necesario según los objetivos. La doctrina suele hablar de celeridad en el proceso de mediación, incluso se habla de la pronta conclusión del procedimiento (MARCOS ARANDA, R. *La negociación y la mediación en los conflictos sociales*. Trama editorial. Madrid, 2005.)

<sup>240</sup> El artículo 162 de la Ley de Enjuiciamiento Criminal nos dice que “*Los que por razón de sus cargos, profesiones u oficios tuvieren noticia de algún delito público, estarán obligados a denunciarlo inmediatamente al Ministerio Fiscal, al Tribunal competente, al Juez de instrucción y, en su defecto, al municipal o al funcionario de policía más próximo al sitio, si se tratare de un delito flagrante*”. Continúa este artículo 162 diciendo que “*Si el que hubiese incurrido en la omisión fuere empleado público, se pondrá además, en conocimiento de su superior inmediato para los efectos a que hubiere lugar en el orden administrativo. Lo dispuesto en este artículo se entiende cuando la omisión no produjere responsabilidad con arreglo a las leyes*”.

<sup>241</sup> En el protocolo que se propone se ha incluido una ficha de viabilidad que deberá ser cumplimentada por el servicio de mediación. Esto no es óbice para que los mediadores una vez ya metidos a analizar y

las partes a las sesiones es susceptible de ser tratado en las sesiones o requiere otro tratamiento que no sea un proceso de mediación.

Atención directa. En la medida de lo posible, los mediadores deberán mantener una atención directa con las personas que participan en mediaciones que ellos dirigen. Esta atención directa deberá ser impulsada siempre por los mediadores y realizada en todo momento bajo el principio de celeridad<sup>242</sup>.

Interés general<sup>243</sup>. Los procesos de mediación intraorganizacional deberán perseguir ante todo, el buen funcionamiento de los servicios, cuyo eje de consecución es la buena relación entre los miembros de los distintos servicios del centro.

- Enunciado quinto. Cumplimiento del presente código.

Comisión de seguimiento<sup>244</sup>. Le corresponde a esta comisión la vigilancia del grado de cumplimiento del presente código ético del mediador, la formulación de propuestas que resulten precisas para la erradicación de comportamientos contrarios a los presentes enunciados.

Deberá estar compuesta por un total de tres miembros: coordinador/a del servicio, Jefe de personal y un representante sindical.

---

explorar el conflicto, puedan detectar que no es susceptible de tratamiento bajo la disciplina de la mediación. Opera por lo tanto este paso como un segundo filtro para gestionar las situaciones conflictivas de forma adecuada.

<sup>242</sup> Dos cuestiones se mezclan en este punto que se analiza. Uno es la atención directa. Con esta expresión se quiere destacar que los mediadores deben realizar todas las gestiones por ellos mismos. La existencia de un servicio de mediación en una organización y su posible y más que conveniente apoyo administrativo no debe ser motivo para que estos profesionales no lleven de forma directa todo lo concerniente al proceso que dirigen. Asimismo, esta gestión directa debe ser realizada con la mayor celeridad que permita el proceso. Esta cuestión de la celeridad tiene un gran bagaje en cuanto a la actuación administrativa. Está reconocida como principio de actuación de las administraciones públicas, artículo 3 de la Ley 30/1992, dentro de lo que es el principio de eficacia. Y no es principio novedoso ya que la antigua Ley de Procedimiento Administrativo, de 17 de julio de 1958, revisada por la Ley 164/1963, establecía que “La actuación administrativa se desarrollará con arreglo a normas de economía, celeridad y eficacia”. Recordemos que estamos en una organización sanitaria, con mediadores internos, que tienen estos mismos una profesión que atender que en ocasiones no dejarán de ejercer, por lo que hay que cubrir los posibles obstáculos que puedan entorpecer la labor del mediador. Desde el punto de vista de la persona que participa en el proceso, se le debe dar todas las garantías para que su proceso sea lo más breve posible. La mediación se configura como un proceso que en comparación con otros procesos que gestionan conflictos, gusta de poder tener como bandera la brevedad y la rapidez con las que las personas pueden dirimir sus diferencias.

<sup>243</sup> Este punto ha sido tratado anteriormente al hablar del interés general y la comparativa efectuada entre la mediación familiar y la mediación intraorganizacional.

<sup>244</sup> No se incluye en este apartado consecuencias, que no sanciones a los posibles incumplimientos, he de ser coherente con lo expuesto anteriormente. Las posibles consecuencias de trasgresiones deberán estar contenidas en otro tipo de foro, como pueda ser el reglamento de régimen interno.

## 6.2. Conocimiento de la mediación

Conforme al estudio realizado a través de cuestionarios en distintos hospitales de la Comunidad de Madrid<sup>245</sup>, en la primera cuestión que se plantea, se pregunta a los encuestados por los sistemas de gestión de conflictos que ellos conocen que existan en su organización: “*Ante una situación de conflicto con otra persona de la organización, qué sistema o sistemas tiene el centro a su disposición para la gestión de dichas situaciones. (Si dispone de varias ofertas marque todas las que el centro tenga a su disposición)*”. El dato destacable es que el 5,9 % reconoce la mediación como sistema de gestión de conflictos en su organización (figura 6). Esta cifra cambia en la pregunta número dos: “*¿Tiene usted conocimiento de que exista en su organización un servicio de mediación para el tratamiento de conflictos entre el personal?* El 14,8 % contesta que sí, no perteneciendo además a la misma organización este grupo de profesionales (figura 7).

Este dato de 5,9 % confirma las expectativas a la hora de plantearse la realización de este trabajo, acorde con el resto de la sociedad donde la mediación no sólo no está implantada, sino que además es desconocida. Aún cogiendo el dato más optimista, se nos presentaría que el 14,8% dice conocer la mediación en su organización como servicio.

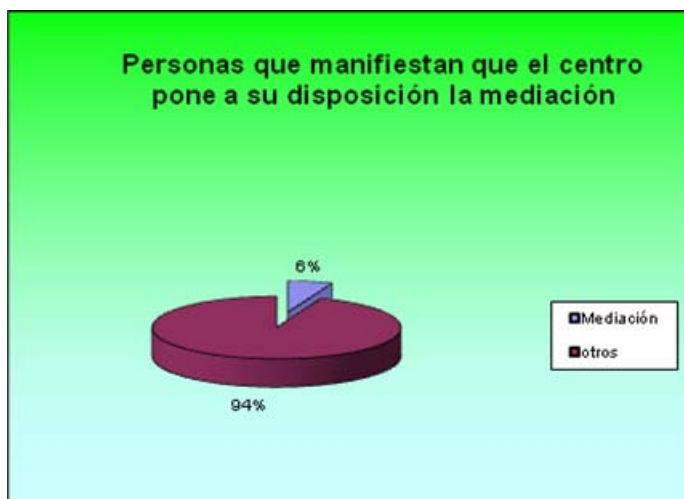


FIGURA 6

<sup>245</sup> Se han obtenido un total de 196 cuestionarios cumplimentados. Los resultados han de entenderse a modo de tendencia.



FIGURA 7

Un tema muy interesante es saber cuántas personas estarían interesadas en participar de alguna forma en el programa de implantación de sistemas ADR en la organización para la gestión de conflictos entre el personal. La figura número 8 muestra como han contestado de forma positiva casi el sesenta por ciento de los encuestados.



FIGURA 8

Este punto merece ser visto además bajo el prisma de la diferencia de género y de la edad de los encuestados, por cuanto puede ser el inicio para entender la predisposición del personal en cuanto a participar en un programa de implementación de la mediación. De esta forma, tenemos que el 39,6% de las personas que contestaron el cuestionario son mujeres, por lo que tenemos un 60,4% de hombres.

En esta pregunta sobre la predisposición a participar en la implantación de un programa de mediación en la organización, si analizamos el dato por sexo y edad, se observa que el personal masculino a medida que es más elevada su edad es menos proclive a participar en el referido programa. Con respecto al personal femenino presenta una propensión relativamente igualitaria en los tramos de edad analizados, asimismo contestan de forma positiva a esta cuestión más que los hombres.

Si cruzamos los datos de esta tercera pregunta del cuestionario, con referencia a la edad y nivel de estudios, tenemos que van parejas las respuestas afirmativas y negativas en todos los niveles de estudios, salvo en el nivel de estudios superiores donde ha habido 39 respuestas afirmativas y 20 negativas. Si lo comparamos por ejemplo con los que declaran no tener estudios que las preguntas positivas son 5 y las negativas 5 también. En el nivel básico ha habido un total de 21 afirmativas y 20 negativas. Y por último en el nivel medio, 19 personas han contestado que sí y 17 que no le gustaría participar en la implantación del programa en cuestión.

Asimismo, cuando se realiza la pregunta número 4: “¿Conoce usted a alguna persona en la organización que haya participado en un proceso de mediación fuera de la organización?” El 20,7 % contesta de modo afirmativo<sup>246</sup>.

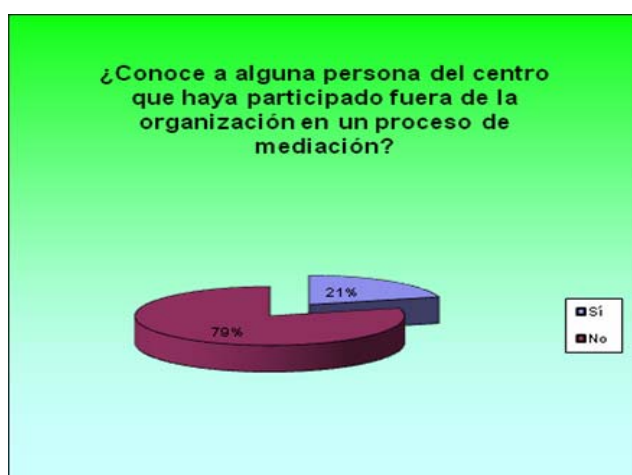


FIGURA 9

<sup>246</sup> Esta cuestión se realiza para comprobar el grado de conocimiento de los participantes en la encuesta que tienen sobre otro tipo de procesos de mediación. Podemos pensar que la mediación familiar pudiera estar consolidada la Ley 5/2012 sobre mediación en asuntos civiles y mercantiles. También se está pensando en la mediación penal que tan buenos resultados está teniendo. Todo ello nos da un dato revelador, sólo ese cerca de ese 21 % es conocedor de la mediación de forma indirecta y a través de la experiencia de otras personas, y fuera de la organización. Lo cual por un lado nos da el dato de que la mediación que no es organizacional va adquiriendo cada vez más importancia, aunque falte mucho camino por recorrer, y por el otro lado nos muestra un escaso conocimiento de la disciplina.

La pregunta número 5 se interesa por saber qué es lo que ha echado más de menos el encuestado cuando ha tenido un conflicto, en cuanto a la gestión del mismo, realizándose de la siguiente manera: *“Cuando ha tenido usted un conflicto o problema en la organización con algún miembro de la misma (no se incluyen conflictos directos con pacientes) qué es lo que más ha echado de menos en cuanto a la gestión del mismo”*. El 11,8 % manifiesta no haber echado de menos nada y que se ha gestionado de forma adecuada. El 59,8% dice que una mejor comprensión de su situación por parte de la organización, y el 20,1 % dice haber faltado un sistema disciplinario más exigente con la otra parte.

Tenemos que un poco más del diez por ciento de los encuestados satisfechos con la gestión del conflicto propio, aunque el resto del porcentaje muestra una mayoría que hubiera querido comprensión por parte de la organización y otro porcentaje aunque menor, pero una quinta parte, expresa que hubiera querido un sistema disciplinario más exigente con la otra parte. Esta pregunta es interesante para saber el grado de satisfacción de los miembros de la organización con respecto a la gestión de los conflictos, sólo el 11,8 % cree que se ha gestionado bien su conflicto y no echa de menos nada. Con este dato tenemos que el 79,9% restante no está satisfecho con la gestión de este tipo de situaciones.

Si esta pregunta se conecta con la octava: *“Cuando ha tenido un conflicto: ¿cuál ha sido su resultado más habitual?”* Se puede comprobar que en cuanto al resultado de haber tenido conflictos, el 32,5 % dice sentirse ignorado y el 31,4 % contesta que el conflicto se mantiene enquistado. En total tenemos que el 63,9 % no encuentra satisfacción en cuanto al resultado de tener conflictos en la organización. Llama la atención el dato de que casi un tercio de los encuestados digan que el conflicto se mantiene enquistado. Quizá sea la peor respuesta que pueda haber en cuanto a la gestión de situaciones conflictivas, si nos atenemos a que la relación entre las personas dentro del sistema puede durar muchos años, estamos hablando de empleados públicos donde la vinculación con la organización puede ser total, es decir desde que se incorporan por primera vez al mundo laboral hasta que llega su jubilación.

En esta pregunta número ocho se obtiene el dato de que son las mujeres las que responden con más asiduidad que el conflicto se mantiene enquistado, llegando en el

tramo de edad que va de los 40 a 49 años a duplicar la cifra de la respuesta más alta dada.

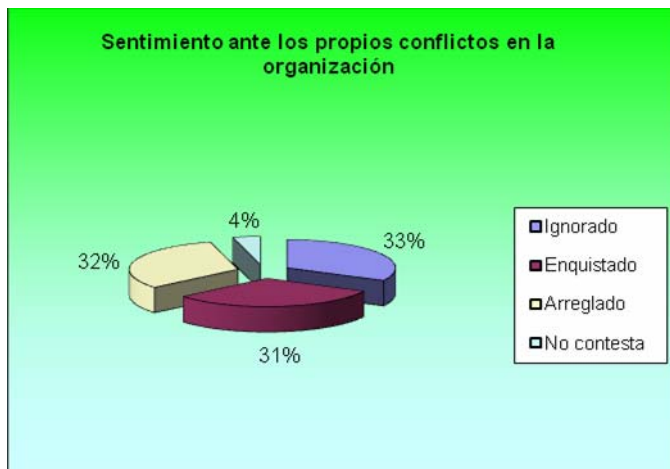


FIGURA 10

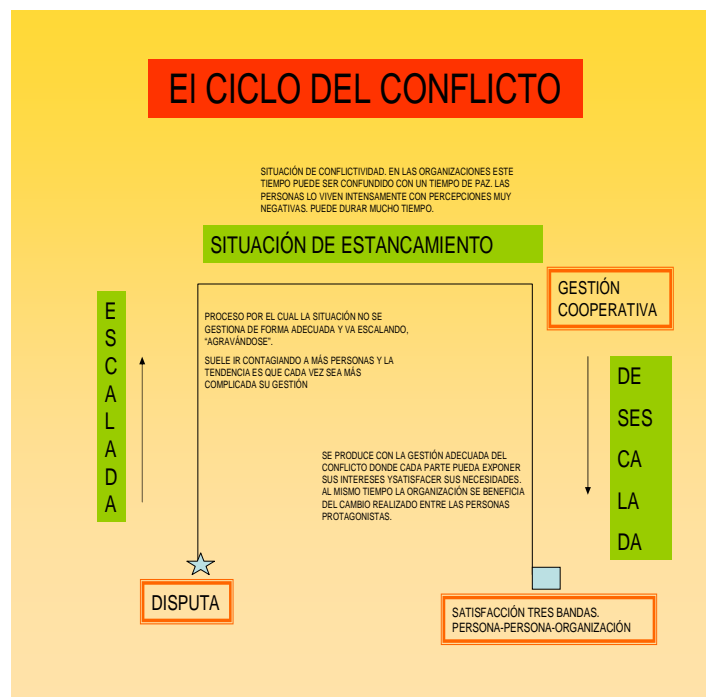


FIGURA 11.

Fuente: basado en Alzate Sáez de Heredia

Con esta imagen del ciclo del conflicto se puede comprobar lo importante que resulta cuando se encuentra enquistado el conflicto en todo sistema. Desde la primera disputa, pasando por el periodo de escalada, hasta que se pueda producir un estancamiento puede ser un periodo más o menos largo. Si no se gestiona el conflicto de forma adecuada puede darse más de una escalada nueva, no resultando ni siquiera

una línea recta en la situación de estancamiento, teniendo múltiples vértices y produciéndose escaladas continuas.

A partir de aquí interesaba averiguar qué opinión tenían los encuestados sobre la duración de sus conflictos, realizando la siguiente pregunta: “¿Mantiene usted o ha mantenido algún conflicto dentro de su centro con una duración superior al tiempo que se detallan a continuación?” Se aprecia una misma opinión de un gran número de encuestados consistente en negar la existencia de conflictos propios. El dato relevante es que un 30,8% dice no haber tenido conflictos, lo que no parece conectar con las preguntas número 5, 8, 9 y 10. Ahora bien, hay un porcentaje importante que cree que los conflictos duran días, el 22,5 %; semanas el 11,2%; meses, el 20,7 %, y las personas que piensan que duran años sus propios conflictos asciende a un 14,2 %, dato muy significativo, revelador y preocupante en cuanto a la gestión de las situaciones conflictivas.

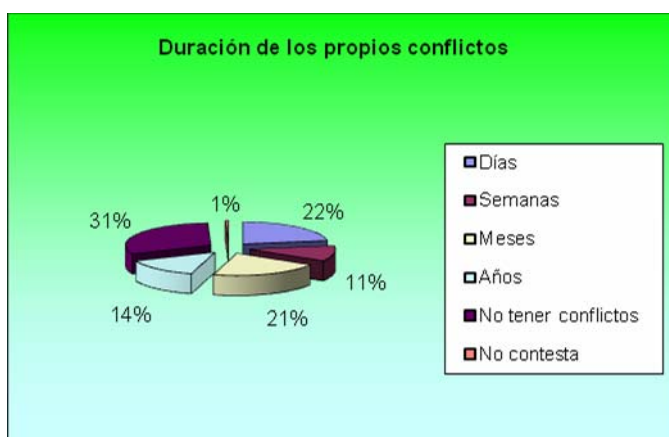


FIGURA 12

En cuanto a: “¿Cree usted que los sistemas actuales de gestión de conflictos en su organización, de los que usted tiene noticias ayudan a que mejore el clima de trabajo?” Se obtiene el dato de que el 87 % opina que dichos sistemas de gestión no ayudan a mejorar dicho clima de trabajo. Solamente un 8,3 % piensa que sí ayudan y además son los mejores. Recordemos que en la primera preguntaba se buscaba información acerca de los sistemas de gestión de conflictos que las personas tenían conocimiento en su organización, entre los que la mediación era muy poco señalada como sistema de gestión de conflictos en la organización.

Las preguntas número 9 y 10 también están conectadas. En la novena se indaga de esta forma: “¿Qué nivel de conflicto cree usted que mantiene su servicio?”, y en la

pregunta décima se busca el nivel de conflicto que la persona cree que tiene la propia organización como sistema total: En cuanto al nivel del propio servicio, un 23,7 % lo califica de mínimo, no habiendo ningún tipo de problema. Un 53,3 % piensa que existe un nivel medio de conflictividad, y que si este nivel bajara se trabajaría mejor. En cuanto al nivel alto, con serios enfrentamientos, un 18,9 % opina que así es y que existen en su departamento serios enfrentamientos. Por último el 3,6 % dice que el nivel es muy alto, haciendo que la productividad esté bajo mínimos.

En esta pregunta número nueve, se puede ver que el reparto de datos se encuentra muy igualado atendiendo al nivel de estudios declarado. Cerca del 50% de todos los niveles se sitúan en el rango medio de conflicto con respecto a su servicio. Con respecto a la edad y sexo, es de destacar el dato de que éstas sitúan su respuesta en el nivel medio, con referencia a todos los tramos de edad excepto el de 60 a 65 años.

La pregunta siguiente, la número diez, se interesa por lo mismo pero dirigido a que las personas digan el nivel de conflicto que piensan que tiene la organización en sí, es decir el nivel de conflictividad que tienen otros departamentos o servicios: “¿Qué nivel de conflicto cree usted que mantiene su organización?”. En este caso, un 17,2 % contesta que dicho nivel es mínimo. Esta respuesta coincide con la efectuada en el numeral anterior. Un 59,8 % contesta que en la organización existe un nivel medio de conflictos, también coincidiendo con lo anteriormente expresado, aunque incrementado en unos cinco puntos. En el nivel alto de conflictividad se sitúan el 21,3 % de las personas encuestadas, coincidiendo también con la pregunta número nueve.

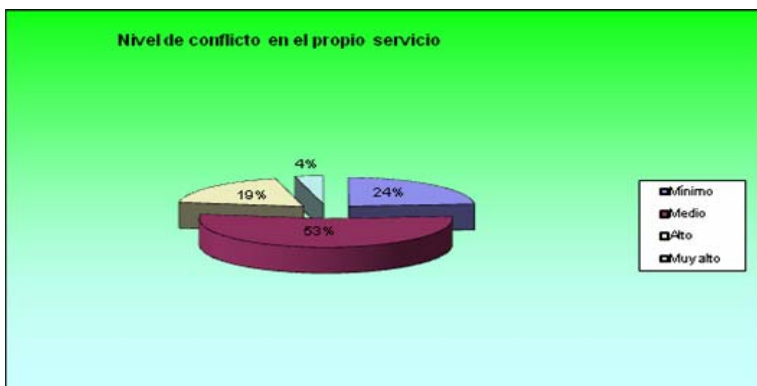


FIGURA 13



FIGURA 14

La pregunta número doce: “¿Cree usted que el sistema disciplinario resuelve los conflictos en su organización?” El 80,5 % dice que no, y el 16 % contesta que este sistema disciplinario sí que resuelve los conflictos. Tenemos por tanto, que el ochenta por ciento de los trabajadores creen que el sistema de disciplina no resuelve los conflictos.

La pregunta trece intenta saber el grado de disponibilidad de los trabajadores en cuanto a recibir formación sobre las nuevas técnicas de negociación cooperativa de los conflictos: “¿Le gustaría que su Centro le diera formación, mediante cursos, talleres o seminarios en cuanto a las nuevas técnicas de negociación cooperativa de conflictos?” El 87, % manifiesta querer recibir este tipo de formación, mientras que sólo un 13, % no quiere recibir dicha formación.



FIGURA 15

Este dato podría sugerir que existe predisposición del personal para implantar en este tipo de organizaciones un servicio de mediación. La participación de los miembros de la organización es vital para el éxito del programa de implantación pretendido. Además el conocimiento, diría yo que la adhesión de las personas a este

tipo de sistemas de gestión es crucial y se debe trabajar en esta línea si se quiere garantizar el éxito en este tipo de acciones.

En la última pregunta del cuestionario se pregunta por el tiempo de dedicación a gestionar conflictos por parte de los trabajadores que tienen de alguna manera personal a su cargo, donde se puede destacar que un poco más de una tercera parte de las personas que han contestado dicen dedicar entre el 25 y el 50% del tiempo a la gestión de los conflictos.



FIGURA 16

Los resultados de los cuestionarios vienen a avalar, aunque sean a modo de tendencia<sup>247</sup>, lo expuesto en el presente trabajo, donde la implementación de la mediación en las organizaciones públicas sanitarias y de protocolos desarrollados para procesos de mediación, es casi inexistente, tal y como se desprende de los cuestionarios contestados, este grado de conocimiento de la disciplina aquí tratada y su implantación es muy escaso.

En cuanto a los resultados provisionales obtenidos en el proyecto de investigación, se ha realizado por un lado un cuestionario, con un resultado de 300 respuestas obtenidas y un total de ocho entrevistas en profundidad. Todo el material de investigación ha sido obtenido en el Hospital Clínico San Carlos, durante los años 2011 y 2012.

<sup>247</sup> Al ser la muestra pequeña los datos recogidos lo son a modo tan sólo de tendencia, mostrando lo referido en el trabajo, donde la mediación en organizaciones está aún por desarrollar. Se insiste, para no confundir al lector, que el objetivo del presente texto es la elaboración comentada de las necesidades jurídicas y metodológicas para la implementación de sistemas ADR en las organizaciones para la salud y otros sistemas.



FIGURA 17

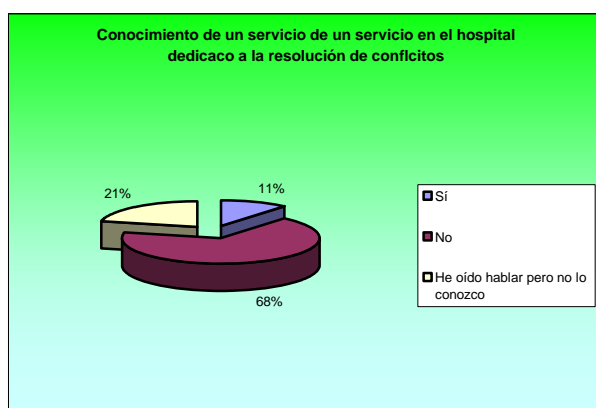


FIGURA 18

En la imagen anterior se muestran dos cuestiones relacionadas, aunque distintas. La primera muestra el conocimiento que los entrevistados tienen de la mediación en general. El resultado es que el 58,8% contesta que no conoce la mediación. La segunda imagen refleja que un 67,5% dice no conocer que en el centro haya un servicio de resolución de conflictos. Asimismo el 21,3% dice que ha oído hablar pero que no lo conoce, y por último el 11,2% manifiesta conocer dicho servicio.

Esta segunda imagen nos muestra como sumando las personas que no conocen la existencia de un servicio de estas características y las personas que manifiestan que han oído hablar pero que no lo conocen, tenemos la cifra de que el 88,8% del personal no ha podido en la realidad hacer uso de dicho servicio, y en definitiva no lo conoce.

Hay que decir que el Hospital en cuestión, tiene desde el Servicio de prevención de riesgos laborales diseñado un protocolo de gestión de conflictos.

En el apartado del estudio cualitativo que se ha llevado hasta ahora, se realizaron un total de diez preguntas a los entrevistados. Destaco la pregunta número 5 que dice: ¿Cuál es la instancia que resuelve los conflictos? , es relevante el dato de que sólo una persona, de enfermería, cita el servicio de prevención de riesgos laborales, que como se ha dicho antes, es el servicio con un protocolo establecido para la resolución de conflictos.

La pregunta número 6: ¿Cree que los empleados conocen qué hacer en situación de conflictos? resulta también reveladora, los entrevistados recurren a los sindicatos, servicio de seguridad, gerencia, incluso si es grave dicen acudir a los juzgados, también relatan que cada uno hace lo que pueden, a niveles más altos en la jerarquía. Tal y como se puede comprobar se desprende de estas respuestas que no se acude a un servicio de gestión neutral de conflictos.

La pregunta número 7: ¿Cree usted que se gestionan bien las situaciones de conflicto en el hospital? Tenemos respuestas que van desde que sería bueno que hubiera mediadores, otra que se hace mejor que antes, ya que existen protocolos, aunque otra manifiesta la excesiva burocratización de dicho protocolo.

La pregunta número 8: ¿Cómo podría mejorarse la gestión de dichos conflictos? Aquí, una de las personas de enfermería manifiesta que conoce la mediación y que sería bueno aplicarla en su centro. Otra persona, médico, da importancia a la motivación del personal intermedio, aunque se muestra pesimista con los rebeldes, que no tienen solución. La otra persona del sector de enfermería pide más fórmulas de gestión de conflictos. Una de las personas de administración le parece que hay demasiados escalones.

La pregunta número 9: ¿Piensa que influyen los conflictos en la calidad del servicio del hospital? Aquí seis personas dicen que acaban influyendo en el paciente los conflictos entre el personal. Una persona de enfermería con cierta responsabilidad, manifiesta que el paciente no pero que sí enfermería lo perciben, trabajan mejor si entre ellos están bien. Un entrevistado, médico, dice que los conflictos son importantes pero que no afectan al paciente.

Esta pregunta considero que es clave, porque digamos que contesta a las dos grandes cuestiones que se plantean en este trabajo. La primera es que los conflictos afectan a los miembros de la organización, y la segunda es que esos mismos conflictos afectan también a la calidad del servicio, al paciente en definitiva.

Está en el estudio realizado, esta pregunta enlazada con la que se interesa por si mejorando la gestión de los conflictos, mejoraría la calidad del servicio. La mayoría de los entrevistados contestan de forma afirmativa a la cuestión requerida.

En la pregunta número 10: ¿Conoce la mediación como fórmula de resolución de conflictos dentro de las organizaciones? Una persona, de enfermería, tal y como se ha dicho anteriormente, conoce la mediación y aboga por el establecimiento de la misma como sistema de gestión de conflictos. Un médico contesta diciendo que la mediación podría ayudar a resolver conflictos. El personal de administración dice que debería ser labor de los jefes. Una persona de sindicatos opina que la mediación es un método muy válido para resolver conflictos siempre que sea llevado por gente preparada. La otra persona de sindicatos menciona a la psicóloga del hospital que realiza mediaciones, confundiendo el concepto tradicional y técnico de la mediación, tal y como se ha expuesto anteriormente, este es uno de los grandes *hándicaps* que hay que tener en cuenta a la hora de elaborar el programa de implementación.

De las preguntas analizadas se puede extraer de forma sintética las siguientes conclusiones provisionales: La mediación no es conocida por el personal. Las personas se muestran a favor de la mediación, diciendo que podría ayudar a la resolución de las controversias. Los conflictos afectan tanto a personal como a los pacientes.

## VII.- DISCUSIÓN

### 7.1. La mediación en las organizaciones. Profesión y ética

#### 7.1.1. Concepto, ámbito de aplicación, principios y especificidades

Para este trabajo se definía mediación anteriormente, como aquel proceso voluntario por el cual dos o más partes, junto con una tercera persona (mediador profesional), neutral e imparcial, asiste a las mismas, a través de la aplicación de un modelo de actuación y por medio de técnicas aplicadas, para gestionar el conflicto, intentado llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio manteniendo la buena relación entre las partes.

Desde este punto de partida se define la mediación en organizaciones sanitarias como aquel proceso voluntario por el cual dos o más miembros de la organización sanitaria, bien a iniciativa de alguna de ellas o por derivación, junto con un mediador profesional, interno o externo a la misma, gestionan la situación de conflicto con el fin de llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio, manteniendo la buena relación entre las partes y protegiendo el interés de la organización.

Tal y como se puede comprobar, hay unas diferencias entre la primera y segunda definición, ésta última válida para la mediación organizacional. La primera de ellas es la inclusión de la expresión “por derivación”<sup>248</sup>. Es importante el tema de la derivación de situaciones de conflicto a un servicio de mediación. En las organizaciones hay personas que tienen cierta dirección sobre otras. Éstas son un baluarte esencial a la hora del éxito del programa de implementación del servicio de mediación. Son las personas que reciben la comunicación de los conflictos y las que tienen responsabilidad sobre la gestión de los mismos. Están en contacto directo con las situaciones que previsiblemente puedan ser gestionadas a través de este tipo de procesos, por lo que su colaboración es esencial, y no se exagera nada si se dice que el éxito del programa depende en buena medida de que estas derivaciones se produzcan.

---

<sup>248</sup> Para que se produzca estas derivaciones habrá que contar necesariamente con el mayor número de personas en la organización que conozcan el recurso y sean partidarios de acudir al Servicio.

La segunda expresión que se introduce es la de interno o externo. Dependiendo del tamaño de la organización podrá ser interno, externo o mixto. En Centros hospitalarios grandes<sup>249</sup> podrá darse un servicio de mediación compuesto por mediadores que sean miembros de la propia organización<sup>250</sup>.

Quizá la diferenciación más importante, cuando hablamos de mediación organizacional, sería destacar que existe un ente que en cierta medida participa sin estar de forma directa en el proceso de mediación. Este ente es la propia organización, y de forma más concreta es el objetivo último y razón de ser de la mediación intraorganizacional, como pueda ser el buen funcionamiento de los servicios, y que reiteradamente se podrá comprobar que aparece en los documentos del protocolo propuesto.

Este es un punto es necesario explicar que en la mediación intraorganizacional, y en su definición, hay una referencia al deber de velar por el interés de la organización. Esto puede llevar a confusiones por una supuesta e histórica percepción de incompatibilidad de intereses entre la organización y los trabajadores. En este caso, la satisfacción de los intereses de las personas que participan en una mediación tienen que ser compatibles con los que pueda tener la organización, teniendo en cuenta que trabajamos con la siguiente premisa: la consecución de acuerdos, la transformación del conflicto y el mantenimiento de las buenas o adecuadas relaciones

---

<sup>249</sup> [http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1162209993137&language=es&pageid=1162209993137&pagename=PortalSalud%2FPage%2FPPTSA\\_listaHospitales&pestanas=5&vest=1162209993137](http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1162209993137&language=es&pageid=1162209993137&pagename=PortalSalud%2FPage%2FPPTSA_listaHospitales&pestanas=5&vest=1162209993137).

(10/4/2012), nos ofrece los siguientes datos sobre diversos centros de Madrid:

Hospital Universitario La Paz de Madrid, que cuenta con alrededor de 7.000 profesionales.

Hospital Clínico San Carlos de Madrid cuenta con más de 5.000 trabajadores.

Hospital General Universitario Gregorio Marañón: según memoria año 2009, cuenta con 8.761 trabajadores.

Hospital Universitario 12 de octubre. Alrededor de 7.000 trabajadores.

Hospital Universitario Ramón y Cajal. Memoria año 2010: 5.612 profesionales.

Hospital Universitario Puerta de Hierro Majadahonda. 2.573 trabajadores.

Hospital Universitario de Móstoles: datos del año 2010: 2.321 trabajadores en plantilla.

Hospital Gómez Ulla. Su página web nos informa de más de 2.300 profesionales.

Hospital universitario de La Princesa: Cuenta con 2.188 profesionales en su memoria del año 2010.

Hospital Universitario de Fuenlabrada. Memoria año 2009: 1.379 profesionales.

<sup>250</sup> Con los datos expuestos, centros que claramente pueden tener un servicio compuesto por mediadores internos, con datos referidos a la Comunidad Autónoma de Madrid, serían en opinión del que suscribe hospitales con más de 2.000 trabajadores. No es una cifra ni mucho menos exacta, ni basada en ningún estudio que se haya llevado a cabo. Esta reflexión es fruto de mi experiencia como mediador y persona que ha participado directamente en el equipo de mediación interno en la Universidad Complutense de Madrid, en la implementación pionera en España de un servicio de mediación en la universidad. Esta Universidad con alrededor de 7.000 profesionales, divididos en dos grandes grupos. Por un lado el personal docente y por el otro el personal de administración y servicios, repartidos podemos decir que al cincuenta por ciento las cifras de cada grupo. Es importante, tal y como se expone en el apartado que se verá más adelante, el código ético, tener en cuenta este hecho, como es la identificación y relación entre las personas que acuden o simplemente derivan un caso de mediación y el contenido del conflicto.

entre las personas que han participado en un proceso de mediación deben formar parte del interés de la organización.

La mediación, en cuanto se implanta en un sistema determinado, va a tener un campo subjetivo y objetivo de aplicación. Por tanto no es ajena esta disciplina a ciertos condicionantes que se dan también en muchos ámbitos. Se hablaba en epígrafes anteriores del bien jurídico protegido, el cual, tal y como se ha detallado antes, el servicio público de salud y su calidad sería el bien jurídico a salvaguardar en el caso de la mediación.

Un ejemplo constante a la protección de un tipo de bien jurídico lo tenemos en las distintas leyes de mediación familiar de las comunidades autónomas. En los conflictos familiares susceptibles de ser tratados en procesos de mediación, los derechos de los niños quedan protegidos al máximo, donde quedan expresamente recogidas, en dicha normativa, las referencias al deber de velar por los intereses de los menores<sup>251</sup>. Realizado este pequeño recorrido por la distinta normativa autonómica, se puede ver claramente cómo se da máxima protección a determinadas cuestiones<sup>252</sup>.

El Servicio de mediación que se plantea, va dirigido a los miembros de la organización, en su sentido más amplio. No entran dentro del ámbito de actuación de este servicio los pacientes, por entender que ya se ocupan otras instancias de gestionar situaciones de conflicto, incluso con los propios miembros de la organización. Por este motivo la propuesta es netamente intraorganizacional, no incluyendo a los

---

<sup>251</sup> La Ley 1/2001, de 15 de marzo, de mediación familiar de Cataluña. (BOE núm. 91 de 16 de abril del 2001). Artículo 6. Reglamento de la Ley 1/2001, de 15 de marzo, de mediación familiar de Cataluña. En su artículo 22.

Ley, del parlamento de Galicia, 4/ 2001 de 31 de mayo, reguladora de la mediación familiar. Artículos 6 y 8. Decreto 159/2003, de 31 de enero, por el que se regula la figura del mediador familiar, registro de mediadores familiares de Galicia y reconocimiento de la mediación gratuita: artículo 5.

Ley de la Comunidad autónoma de Valencia 7/2001, de 26 de noviembre, reguladora de la mediación familiar, en el ámbito de la comunidad valenciana: artículos 3, 9.c y 21.3.

Ley 15/2003, de 8 de abril, de la mediación familiar. Comunidad Autónoma de Canarias. (BOE.134/2003, de 5 de junio de 2003): artículo 8. Ley 3/2005, de 23 de junio, para la modificación de la ley 15/2003. (BOE 177/2005, de 26 de julio): artículo 3.

Ley de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha 4/2005, de 24 de mayo, del servicio social especializado de mediación familiar: artículo 1, 10.f, 14 y 23.

Ley 1/2006, de 6 de abril, de mediación familiar de Castilla y León.(BOCYL 18 de abril de 2006.): artículo 3.3, 7.c y 10.5.

Ley 18/2006, de 22 de noviembre, de mediación familiar de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears. (BOE núm. 303/2006): artículo 15.b, 20.3.

Ley 7/2007, de 21 de febrero, de mediación familiar de la Comunidad de Madrid: artículos 4.f y 14.d.

Ley del Principado de Asturias 3/2007, de 23 de marzo, de mediación familiar: artículo 22. b.

<sup>252</sup> De esta forma en el reglamento del servicio de mediación que se propone debe constar expresamente esta protección al bien jurídico “calidad del servicio” que vendrá determinado por variables como el nivel de conflicto existente entre el personal, así como las buenas relaciones entre los mismos y entre los departamentos o subsistemas que componen el sistema total “organización”.

usuarios del servicio público<sup>253</sup>.

### 7.1.2. La ética en la mediación

Según el Diccionario de la Real Academia Española deontología es la Ciencia o tratado de los deberes.

Una aproximación a la definición de ética de la empresa nos la ofrece Pérez Riestra, R.N.<sup>254</sup>, definiendo el concepto como la “reflexión necesaria e imperativa sobre valores, normas, costumbres y experiencias que ocurren en el entorno organizacional, a tenor con la realidad en que e desempeña la misma”. Coincido plenamente con la autora, al incidir en el dato de que la empresa u organización es la responsable de promulgar un comportamiento moral o ético de todos sus miembros.

Conforme a lo expuesto, y conectándolo con la ética del mediador, los directivos de la organización sanitaria tienen la responsabilidad de ofrecer a los miembros del sistema la posibilidad de adhesión a los principios éticos que la organización quiera tener como modelo de actuación.

En este punto sí que haré un alto en el camino para realizar la siguiente reflexión, que debe regir en todo el proceso de instauración de un servicio de mediación en las organizaciones. Se podría decir que el personal debe tener la oportunidad de participar en el proceso de implementación del código ético, pero quisiera ir más allá, y darle más importancia a esta colaboración de los trabajadores. Así como es imprescindible la participación de los miembros de la empresa u organización para poner en funcionamiento un servicio de mediación, es de vital importancia, que para conseguir la deseada adhesión voluntaria a un código ético, se tenga en cuenta la máxima colaboración posible de los trabajadores o miembros que componen el sistema.

---

<sup>253</sup> En otras organizaciones se pueden incluir dentro de los miembros de la organización a los propios usuarios. Un ejemplo lo tenemos en el servicio pionero en España como es el caso de la Universidad Complutense de Madrid, donde los estudiantes sí que entran dentro del campo subjetivo del servicio. Pienso que la vinculación de un estudiante medio, que puede ser de 5 ó 6 años, hace que sea adecuado incluirle como potencial usuario del servicio de mediación. En los centros hospitalarios veo la cuestión de forma diferente, la media de estancia de un paciente es muy baja por lo que los conflictos no tienen las características que puedan tener en otro tipo de organizaciones.

<sup>254</sup> PÉREZ RIESTRA, R.N.: *El comportamiento moral en las organizaciones: una perspectiva desde la ética de la empresa*. Recurso electrónico, Biblioteca Universidad Complutense de Madrid. Consulta realizada el 25 de agosto de 2011 en la página web: <http://eprints.ucm.es/11089/1/T32191.pdf>

Esta colaboración, pasa por la realización de actividades relacionadas con la futura promulgación de todo lo que se realice. En muchas ocasiones, nos encontramos que una empresa elabora un código ético y en un acto ceremonial, cargado de importancia, se presenta al público interesado. Cuando hablamos de Mediación, y todas las actividades relacionadas con esta disciplina, se tiene que ir más lejos. No podemos reducir a la presentación de un código ético a los mediadores que están actuando o actuarán en un futuro<sup>255</sup>. Las acciones que se lleven a cabo, debe establecerse dentro de un plan estratégico adecuado a cada organización para conseguir la adhesión deseada, que según cada sistema, según sea su cultura, será más o menos importante.

Siguiendo a Cortina, A y Conill, J<sup>256</sup>, la ética en las organizaciones, y más concretamente, en las organizaciones empresariales, nace en los Estados Unidos de Norteamérica, con la llamada “business ethics” (la ética en los negocios). La cuestión de fondo es una corriente de pensamiento que empieza a poner en práctica la premisa de que los conflictos, los acontecimientos que puedan poner en entredicho a un sistema, acaban por producir perjuicios para la propia empresa. Si las personas pierden la confianza en esa organización, se traducirá al final en una pérdida de clientes, de negocio y por lo tanto los resultados económicos se verán afectados.

Córdoba Azcarate, E.<sup>257</sup>, nos dice que uno de los principios deontológicos, que cobra hoy en día mayor importancia, es el obrar según ciencia y conciencia. A este respecto nos señala a Talcott Parsons como uno de los pioneros en incorporar a la deontología profesional el elemento responsable de la conciencia ética, y pionero también, en acuñar el término conciencia profesional, así como la asunción de deberes que lleva consigo el ejercicio de una profesión, y lo que es más importante, el ejercicio profesional como responsabilidad social.

El autor<sup>258</sup>, establece una serie de parámetros que pueden medir la conciencia profesional y la función social de la profesión. En el capítulo décimo de la obra

---

<sup>255</sup> Pensemos en organizaciones sanitarias de gran tamaño que puede decidirse por un modelo de servicio interno, en el cual se formen a trabajadores/as de la propia organización para que en un futuro actúen como mediadores.

<sup>256</sup> CORTINA, A. y CONILL, J.: *Capítulo “Ética, empresa y organizaciones sanitarias”*. *Ética de las organizaciones sanitarias, nuevos modelos de calidad*. VVAA. Pablo Simón editor. Editorial Triacastela. San Sebastián, 2005.

<sup>257</sup> CÓRDOBA AZCÁRATE, E.: “Conciencia profesional y deontología”- Revista electrónica *Profesiones*, nº 130.

<sup>258</sup> PARSONS, T.: *El sistema social*. Alianza Editorial. Madrid, 1999.

referenciada, establece una cuestión importante para el presente trabajo, como son algunos de los parámetros de la profesión de médico. Parsons nos dice que además de las competencias técnicas que se requieren para ejercer como médico, este profesional, se ve envuelto en otras series de cuestiones que traspasan su mero ejercicio, desde un punto de vista estrictamente técnico. Estas cuestiones se podrían encuadrar en lo que es el rol social, es decir, esos asuntos, esas obligaciones que tendría el médico que no son técnicas sino sociales, obligado a cumplir con una solidaridad social.

Este pensamiento se puede abstraer al resto de profesionales que operan en la organización sanitaria. Ese rol social hace que cada vez tome más fuerza la conciencia profesional, el cumplimiento y la exigencia de institucionalizar determinados principios éticos.

En definitiva se plantean que si no hay calidad, si la empresa no ofrece calidad, los clientes perderán la confianza. Este término es vital para los empresarios, que tras los casos de corrupción como el llamado Watergate, se repensaron que la confianza del consumidor era vital para sus resultados.

Este término de calidad es entendido en un sentido amplio, ya que no se refiere solo a la calidad del producto final, sino al concepto de excelencia empresarial<sup>259</sup>. Es preciso ir más allá de la cuenta de resultados, hay que mirar por las distintas funciones que cumple la empresa. Habiendo una saturación de ofertas de productos en el mercado, los defensores de esta corriente piensan que la conducta ética de la empresa es precisamente aquello que las puede diferenciar de otras organizaciones frente al consumidor, y por tanto, el éxito de sus productos vendrá determinado por esa imagen que ofrezca en el mercado<sup>260</sup>.

Ahora bien, ¿Qué significa ser una organización excelente? La definición que nos ofrecen los autores es la siguiente: “Empresas excelentes serían las que trabajan por la calidad, armonizan las capacidades del grupo desde el ejercicio del liderazgo, y tratan de crear un clima ético en el que el grupo percibe que en los distintos niveles de

---

<sup>259</sup> Yo hablaría en este caso de no sólo calidad en el producto final, que sería el propio servicio de salud, sino que dicha calidad se refiere al proceso de producción de ese servicio.

<sup>260</sup> Cuando hablamos de administraciones públicas, cobra especial relevancia ya que su actuación no se mide principalmente por variables económicas o de mercado y sí por el resultado, atendiendo a la calidad del servicio público ofrecido.

decisiones se toman contando valores éticos.” Añadiría, puesto que estamos dentro del contexto de la gestión cooperativa de los conflictos, que una organización es excelente o alcanza el nivel de excelencia, cuando el nivel del conflicto interno que existe en la entidad se mantiene en niveles adecuados.

Lo anterior se afirma en base a que en este trabajo se defiende la tesis de que una organización no puede ser excelente cuando su conflictividad interna<sup>261</sup>, no sea la adecuada o traspase los límites de lo que podamos llamar aconsejables, dejando a un lado en este estudio la conflictividad externa, es decir, la producida entre la organización sanitaria, objeto de esta tesis, y los pacientes o familiares de los mismos.

¿Cuáles son esos límites aconsejables? La respuesta no es sencilla, debido a la falta de parámetros que puedan medir el nivel de excelencia en cuanto a la conflictividad en una organización. Del estudio de los sistemas de calidad llevado a cabo, se puede afirmar que no existe un modelo de calidad que contenga parámetros de medición suficientes como para poder decir que la forma de gestión de los conflictos que tiene establecidos la organización pueda influir en ese nivel de excelencia. A través de una visión somera de ciertos modelos se puede comprobar como la variable “gestión de conflictos” está ausente prácticamente en todos los sistemas de medición de calidad analizados, exceptuando el modelo CCHSA del Programa in 2000.

- Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management). Contempla la satisfacción del trabajador, pero lo realiza dentro del factor liderazgo, siendo los trabajadores los que se adhieren a esos principios. Valora el factor comunicación, sistemas de evaluación del desempeño del puesto de trabajo, satisfacción, motivación, aunque nada nos dice de la forma de gestión de los conflictos.

- Modelo JCIA/JCAHO (Joint Comisión Internacional Acrec Dictation). A diferencia del anterior está creado específicamente para instituciones sanitarias.

- Modelo de calificación mediante las normas UNE-EN-ISO 9000:2000. Incide

---

<sup>261</sup> El concepto interno hace referencia a los integrantes de la organización exceptuando los clientes o destinatarios del producto. En las organizaciones serían los trabajadores/as de los centros sanitarios y por tanto se dejarían fuera los enfermos y familiares de los mismos. Hay que tener en cuenta que todo el trabajo va dirigido exclusivamente en un nivel de vinculación laboral o estatutaria. Naturalmente que en su apartado externo tampoco se podría ser excelente cuando los clientes de tus productos mantienen una conflictividad alta y no satisfecha con tu organización.

en la participación del personal. Cuestión importante y novedosa de este modelo es que la organización responsabiliza a la Dirección para que todo el personal cuente con habilidades adecuadas de comunicación.

- Modelo de acreditación del Canadian Council on Health Services Accreditation. CCHSA. Nos dice que la organización debe proporcionar un ambiente de trabajo saludable y seguro pero no dice cómo. Tiene un procedimiento formal para que el personal pueda presentar y resolver sus quejas y reclamaciones.

Dentro de los once estándares que versan sobre Recursos Humanos tenemos en el 7.1. “La organización responde en tiempo adecuado a los problemas ligados a las actividades profesionales respecto a ... la resolución de conflictos”. Si bien es positivo no dice nada con respecto al establecimiento de sistemas de gestión cooperativa de los conflictos y mediación.

En el estándar número 9.1 dice: “La organización crea un ambiente de trabajo sano, seguro y positivo para todos: ...asegurándose que todo el personal tenga acceso a un asesoramiento o ayuda que precise: por ejemplo, a los servicios de consuelling...”

- Modelo de acreditación del Health Quality Service. Reconoce entre los derechos de los trabajadores a que se atiendan sus quejas, reclamaciones y sugerencias.

Otro concepto que es interesante traer a colación, es lo que se conoce por empresas saludables. La Organización Mundial de la Salud, OMS, entiende según De la Peña (2012)<sup>262</sup>, presidente del Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social, que *un lugar de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y el personal superior<sup>263</sup> colaboran en la aplicación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar del trabajo.*

---

<sup>262</sup> DE LA PEÑA, M. *Empresas saludables*. Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social. 2012.

<sup>263</sup> Es curiosa la referencia que realiza esta definición de lugar de trabajo saludable al personal superior. Es costumbre en nuestra cultura laboral y en concreto válido en las administraciones públicas, pensar que personal digamos con responsabilidad en la gestión y dirección, o tal y como dice esta definición, el personal superior, no entra dentro de la defensa de los derechos de los trabajadores, y tal y como yo digo en la Administración Pública, trabajadores somos todos, afectando todas estas cuestiones a todo el personal. Por esta razón me parece muy integradora la definición que realiza la OMS.

Ahora bien, según el autor, la OMS establece una serie de programas destacados entre los que se encuentran: formación en hábitos y estilos de vida saludables, prevención del cáncer, conciliación de la vida laboral y familiar, formación en solidaridad, en coaching y salud, formación en resiliencia, formación en control del estrés, etc.

Se echa de menos por tanto, la referencia a un programa específico de la gestión del conflicto en el lugar de trabajo. No aparece este apartado del conflicto en toda la obra del autor, lo que hace suponer que no existe un apartado concreto en la que tenga cabida el análisis del conflicto y su gestión como parámetro para la medición de la organización como empresa saludable, ni siquiera en el punto en el que se analizan los estresores en el clima laboral se realiza una mención al conflicto de forma concreta.

Ya dentro de la ética, el problema o gran obstáculo, y a la vez su gran virtud, es que apelamos a la voluntariedad personal de cada miembro de la organización para que sus actuaciones vayan encaminadas hacia la ética profesional y organizacional.

Cuando un sistema decide elaborar un código de conducta, de principios de actuación de deberes éticos, estamos situados en el campo del obligar ético que es muy distinto al obligar jurídico, apelando por tanto, al mundo de la adhesión voluntaria de la persona hacia esos deberes o principios éticos.

Esta adhesión voluntaria, que parece de provenir de cuestiones de la estratosfera, puede hacernos creer que pertenece al mundo de lo imposible, de lo utópico, y por lo tanto, no está conectado con el mundo diario personal y profesional, está más cerca de nosotros de lo que en realidad podemos creer. Coincido con Casamayor, G (1998) y otros autores<sup>264</sup>, que nos dicen que en las organizaciones o sistemas, la regulación de la convivencia está regida por lo consuetudinario más que por lo acordado formalmente, también por la capacidad de liderazgo de quien propone y no por la fidelidad de cumplimiento de un órgano de gobierno. Por último, destacan los autores, la inercia y tradición que estarían por delante de las normas escritas de una organización.

---

<sup>264</sup> CASAMAYOR, G., ANTÚNEZ, S., ARMEJACH, R. CHECA, J.J., GINÉ, N. GUITART, R., NOTÓ, F., RODÓN, A., URANGA, M. y VIÑAS, J.: *Cómo dar respuestas a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria*. Editorial GRAÓ. Barcelona 1998.

Yo iría más lejos en este pensamiento, y diría que para que una organización pueda funcionar correctamente, desde el punto de vista del conflicto, las personas se deben adherir a un sistema de normas no escritas y no establecidas formalmente, y que compondrá la cultura de dicha organización. Los autores hacen referencia a las organizaciones de enseñanza, pero es totalmente extrapolable al resto de sistemas organizacionales. Asimismo, nos dicen que existe una parte blanda de normas no escritas, establecidas formalmente, frente a unas normas escritas, que pertenecerían a la parte dura, realizando una metáfora del iceberg para describirlo. La parte visible del mismo sería la parte dura de las normas restrictivas o impuestas, y la parte oculta del iceberg, y la más voluminosa sería esa parte blanda no escrita, no impuesta formalmente<sup>265</sup>.

En el caso de las organizaciones sanitarias públicas, este apartado del deber jurídico y ético cobra especial importancia. Analizaré esta cuestión que creo interesante desde la perspectiva del grado de cumplimiento o adhesión a los principios éticos, y en relación a qué puede hacer la organización en caso de incumplimiento de estos principios éticos en un momento dado.

En el caso de organizaciones públicas hay establecidos unos principios de conducta<sup>266</sup> que son inspiradores del sistema disciplinario, conforme a lo dispuesto en el artículo 52 del Estatuto Básico del Empleado Público: “Los principios y reglas establecidos en este capítulo informarán la interpretación y aplicación del régimen disciplinario de los empleados públicos”.

Ser inspirador de un posible catálogo de faltas disciplinarias significa que si se establece como principio de conducta la no discriminación por diversos conceptos<sup>267</sup>, éste incumplimiento queda previsto y tipificado como falta disciplinaria<sup>268</sup>. En el caso

---

<sup>265</sup> Reflexionemos por un momento en este apartado. Cierto es que vivimos en un momento donde continuamente nos invaden con legislación, normas, cada vez más el poder legislativo, del Estado y autonómico, regula más y más cuestiones, con el fin de que no haya lagunas jurídicas y todo esté debidamente normado. Pero aún así, muchas de las cuestiones en las que nos vemos involucrados no están reguladas jurídicamente o formalmente.

<sup>266</sup> Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público. Establece en el capítulo VI del Título III, Deberes de los empleados públicos y código de conducta, plenamente aplicable al personal estatutario de los servicios de salud.

<sup>267</sup> Artículo 53.4 de la norma precitada: *Su conducta se basará en el respeto de los derechos fundamentales y libertades públicas, evitando toda actuación que pueda producir discriminación alguna por razón de nacimiento, origen racial o étnico, género, sexo, orientación sexual, religión o convicciones, opinión, discapacidad, edad o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.*

<sup>268</sup> Artículo 95.2 de la Ley 7/2007: *Toda actuación que suponga discriminación por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual, lengua, opinión, lugar*

particular del personal estatutario, el Estatuto Marco del personal sanitario de los servicios de salud, regulado por la Ley 53/2003, de 16 de diciembre, se puede poner casi el mismo ejemplo. Establece dicha ley en su artículo 19<sup>269</sup>, la no discriminación por diversas causas, como deber, y la misma norma, que contiene el catálogo de faltas disciplinarias aplicables a este tipo de personal, queda tipificada como falta muy grave concretamente en su artículo 72.2.b<sup>270</sup> incurrir en estos supuestos de discriminación.

El “quid” de la cuestión, en el plano en el que nos encontramos, es el siguiente: una organización sanitaria, como cualquier administración pública no puede establecer por su cuenta un tipo de falta disciplinaria, por lo que nos encontramos con que a diferencia con el sector privado<sup>271</sup>, las faltas disciplinarias gozan del principio de legalidad<sup>272</sup>, por lo que tienen que venir tipificadas por ley y no establecidas por una administración pública.

La conducta de los mediadores en organizaciones sanitarias, carecería por tanto de la fuerza jurídica de la que puedan gozar otros códigos éticos, por ejemplo de colegios profesionales o entidades privadas. Nos encontramos con que el grado voluntario de adhesión a estas “normas” éticas se encuentra en su punto más alto.

Por lo tanto y de ahí que la propuesta de un código de ético sea una de las cuestiones que puedan cubrir la posible actuación del personal mediador, porque no es posible añadir por parte de un centro hospitalario por ejemplo faltas disciplinarias

---

*de nacimiento o vecindad, sexo o cualquier otra condición o circunstancia personal o social, así como el acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual y el acoso moral, sexual y por razón de sexo.*

<sup>269</sup> “...así como a no realizar discriminación alguna por motivos de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra circunstancia personal o social, incluyendo la condición en virtud de la cual los usuarios de los centros e instituciones sanitarias accedan a los mismos.”

<sup>270</sup> “Toda actuación que suponga discriminación por razones ideológicas, morales, políticas, sindicales, de raza, lengua, género, religión o circunstancias económicas, personales o sociales, tanto del personal como de los usuarios, o por la condición en virtud de la cual éstos accedan a los servicios de las instituciones o centros sanitarios.”

<sup>271</sup> Los convenios colectivos establecen la tipificación de las faltas disciplinarias, así como también las sanciones a aplicar.

<sup>272</sup> Sin entrar si este principio de legalidad debe entenderse en sentido estricto o amplio, es decir, para esta exégesis restrictiva las faltas y sanciones disciplinarias deben estar reguladas por una norma con rango de ley. Para una interpretación amplia, valdría una norma con rango reglamentario. No puedo renunciar a realizar un breve apunte sobre esta cuestión. Es jurisprudencia del Tribunal Constitucional decir que puede existir una remisión reglamentaria, pero que lo que sí se excluye es una regulación reglamentaria independiente. Teniendo esto en cuenta es evidente que, utilizando un ejemplo en concreto, que un hospital público no podrá establecer para su personal un código de faltas y sanciones disciplinarias. Es más, aún contemplando ciertas administraciones que pueden gozar de autonomía reglamentaria, como puedan ser las universidades públicas, como entes de Derecho público, tampoco tienen la posibilidad de establecer ese catálogo disciplinario utilizando para ello su capacidad normativa, que sería a través de sus estatutos.

que traigan su origen en la actuación de un profesional de la mediación<sup>273</sup>, a no ser que se puedan subsumir en las ya existentes, y siempre que sean empleados públicos.

En el presente trabajo se defiende la idea de que el código ético debe pertenecer al mundo interior personal/profesional, enlazando con el mundo de los valores la actuación profesional. Esta actuación ética o deontológica, referida a una profesión debe de estar por lo tanto diferenciada del Derecho, por lo que un posible código de estas características no puede reproducir lo que en un reglamento se establezca o una norma jurídica, aunque sea de ámbitos muy concretos, por lo que no podrá contener cuestiones que atañen a otros campos como es el mundo del Derecho.

Mi opinión es que no deben contener consecuencias en la esfera jurídica del profesional de tipo sancionador. Asimismo, tampoco deben ser inspiradores de la aplicación e interpretación del sistema disciplinario. Teniendo esto en cuenta, un código ético debe ser un conjunto de principios de compromisos personales que deben caracterizar la actuación profesional de un determinado sector.

En estos términos se desenvuelve el Código europeo de mediadores del año 2004<sup>274</sup>, debido a que en su exposición de motivos nos dice que *“el presente código de conducta establece una serie de principios cuyo cumplimiento se deja al arbitrio de los mediadores individuales, bajo su propia responsabilidad...”* Asimismo la nueva ley de mediación<sup>275</sup>, en su artículo 12 establece que: *“El Ministerio de Justicia y las Administraciones públicas competentes, en colaboración con las instituciones de mediación, fomentarán y requerirán la adecuada formación inicial y continua de los mediadores, la elaboración de códigos de conducta voluntarios, así como la adhesión de aquéllos y de las instituciones de mediación a tales códigos”*. es de destacar la expresión *“elaboración de códigos de conducta voluntarios”*.

No es fácil encontrar códigos de conducta profesionales que no lleven aparejados un conjunto de consecuencias jurídicas ante un posible incumplimiento. Es más, hay códigos que realizan un intento de seguir con lo que aquí se expone y que inspira su redacción pero a lo largo de su articulado *“caen”* en el sistema de sancionar

---

<sup>273</sup> Naturalmente se hace referencia a la autonomía de la actuación mediadora per se. No hay que olvidar que si el servicio de mediación está integrado por personal estatutario, estas personas aunque estén actuando como mediadores si que estarían sujetas al sistema disciplinario del personal estatutario.

<sup>274</sup> <http://www.ec.europa.eu> ( 11/7/2012)

<sup>275</sup> Artículo 12 de la Ley 5/2012, d e6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles.

incumplimientos o no pueden renunciar a ese apartado de ser inspiradores de un sistema disciplinario.

Como ejemplo de lo que se expone se puede citar el código deontológico del personal de instituciones penitenciarias<sup>276</sup>. En su exposición de motivos, punto II, establece que la Deontología debe pertenecer al mundo de lo personal, diciendo que no se puede poner sanciones ante incumplimientos y que no puede repetir lo que en el mundo del Derecho ya consta. Pues bien, este mismo sentir, lo olvida en su artículo 4º donde dice: “Trascendencia de los estándares deontológicos: el grado de respeto y cumplimiento de los valores deontológicos que se establecen en el presente código informará los procedimientos de evaluación del desempeño conforme a la normativa vigente, así como la interpretación y aplicación del régimen disciplinario de los empleados públicos, y los criterios de colaboración con ONGs y entidades sociales.” Como puede comprobarse la intención es clara en su preámbulo pero no puede resistirse a la tendencia actual de “juridificar” y judicializar todo. En este sentido habría que separar lo jurídico de lo ético de forma clara.

Pascual Ortuño<sup>277</sup>, magistrado y precursor de la introducción de la mediación intrajudicial en España, acierta en opinión del que suscribe, al decir que hoy en día ha accedido a la Justicia, a los tribunales, conflictos y materias que no tienen solución o tratamiento en el foro judicial. Continúa el magistrado diciendo que ante determinados conflictos, como pueda ser la siniestralidad en el trabajo, cierta violencia doméstica, accidentes de tráfico, el sistema político responde de forma unidireccional, es decir legislando para “resolver” a posteriori las transgresiones normativas que se efectúan. Si hay siniestralidad laboral, pues se hacen leyes, reglamentos, instrucciones, circulares para tratar de afrontar sus incumplimientos, no aportando nada en cuanto a su prevención.

Según la opinión del autor el incumplimiento de una norma ética<sup>278</sup>, entra dentro de lo que no debería tener un tratamiento jurídico, sino otro tipo de forma de gestión.

---

<sup>276</sup> Código Deontológico de la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias y del Organismo Autónomo Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo, editado por el Ministerio del Interior de 7 de septiembre del 2010.

<sup>277</sup> ORTUÑO, P. Conferencia inaugural del Especialista en Mediación. Título propio de la Universidad Complutense de Madrid: “*El futuro de la Mediación*”. Madrid. 10 de octubre de 2011.

<sup>278</sup> En este trabajo, tal y como se podrá comprobar se huye de la denominación jurídica de normas, siendo ésta sustituida por la de los principios éticos. Se trae a colación para que el lector pueda establecer más tarde la diferenciación que se quiere recalcar.

De esta forma, un código ético debe centrar todos sus esfuerzos en conseguir esa adhesión voluntaria y no en penalizar un posible incumplimiento.

Lo que se expone no entra dentro de un plano ideal, donde todas las personas y todos los profesionales actúan de forma correcta, lo que ocurre es que la tesis que se defiende en estas líneas es la de dar al código ético de mediación su función, separándolo de cuestiones que atañen a otro tipo de formas de penalizar conductas sancionables o que contengan algún tipo de demérito para el profesional.

Soy consciente que no podemos entrar en el mundo de la utopía, estableciendo simplemente un código ético y esperar a que todo el mundo lo cumpla y se adhiera a él en todo momento, y además dejar “impunes” potenciales actuaciones que deben llevar aparejadas algún tipo de respuestas del sistema . Esto no es posible, lo que quiero destacar es que, siguiendo al magistrado citado, el acento hay que ponerlo en la prevención y la adhesión del personal a esas normas éticas. Cualquier trasgresión de ese código de conducta podrá ser sancionada si se puede subsumir ese hecho “antiético” en la norma disciplinaria aplicable, y si esto no es posible habrá que dar respuesta desde otro tipo de sistema.

Para resolver esta posible sensación de incapacidad de actuar o responder ante ciertos incumplimientos éticos por parte del personal mediador del servicio que se cree, hay que tener en cuenta que nos podemos mover en un doble plano. Por un lado, podemos hablar de consecuencias no disciplinarias<sup>279</sup>, que vendrían establecidas en un reglamento del Servicio de Mediación y Gestión de Conflictos, del que se propone un modelo en el presente trabajo, y otro el sistema disciplinario. Un reglamento

---

<sup>279</sup> Se habla de consecuencias no disciplinarias para diferenciar estas situaciones de las sanciones disciplinarias que como ya se dijo no pueden ser establecidas por un código ético creado por una Administración Pública. Las faltas y sanciones del personal de las administraciones públicas deben ser establecidas por una norma con rango de ley. García de Enterría habla del concepto de sanciones rescisorias (HUERGO LORA, A. *Las sanciones administrativas*. Iustel. Madrid. 2009), que utiliza para definir las mediadas para privar los efectos positivos de un acto administrativo favorable, como consecuencia de un acto ilícito. El autor citado realiza un estudio que trata de diferenciar las sanciones penales y las administrativas, donde una sanción penal en un determinado momento se despenaliza y pasa al catálogo de falta administrativa. También nos habla del caso en que una actuación desfavorable para el interesado no es considerada sanción, como pueda ser, la reducción de haberes de un funcionario que se ausenta de su trabajo un día. Asimismo, nos pone el ejemplo de la remoción del puesto de trabajo de un funcionario que no es considerada sanción. Es una discusión compleja que ni el Tribunal Constitucional es ajena, por ejemplo, el autor nos habla de sentencia del año 1995, donde se establece el carácter de no sanción del recargo (Ley General Tributaria) y sí que se sostiene como sanción los intereses de demora. Pues bien el criterio del Tribunal es decir que el recargo se utiliza como forma disuasoria para el pago puntual y por este motivo no es una sanción administrativa. Después de esto no es fácil imaginar que perfectamente a través del sistema disciplinario por un lado y de un reglamento del servicio de mediación se puede abarcar los dos campos para tratar de dar respuesta a esos posibles incumplimientos del código ético.

interno sí que podría establecer las condiciones de participación como mediador, que no tendría carácter de sanción. Y por otro lado, con un servicio de mediación interna, como el que aquí se propone, y siendo los mediadores empleados públicos, sí que se podrían sancionar conductas que estuvieran subsumidas en una norma sancionadora aplicable.

Por lo tanto el tratamiento de la elaboración de un código de la mediación en organizaciones sanitarias debe ser realizado desde dos premisas. La primera y como previa, siguiendo la filosofía de la mediación, es conseguir que los miembros de la organización de alguna forma participen en la elaboración del mismo para así conseguir la máxima adhesión. La segunda, es atender las posibles trasgresiones que del mismo código puedan hacerse. Para este punto, el mismo, no debe contener deméritos sino que debe ser el reglamento de mediación intraorganizacional el que tipifique las posibles situaciones que pueden dar lugar ante un incumplimiento de las “normas” éticas de la profesión.

#### 7.1.2.1. La mediación como profesión

Hablar de ética de la mediación y de la elaboración de un código ético supone en cierto modo hablar de la profesionalidad de la persona mediadora. Tanto si es ejercida la mediación por profesionales de la misma organización sanitaria que se capacitan y se forman para actuar como mediadores, digamos con un servicio interno de mediación, como si es realizado ese servicio de mediación mediante externalización, requerirá que las personas que actúan como mediadores lo hagan desde la profesionalidad que sus actuaciones requieren.

Desde este estudio se defiende la tesis de la profesionalidad del mediador. De esta forma Martínez Urralde, M.J. y Garcí López, R (2009)<sup>280</sup>, nos ofrecen sintéticamente los elementos de toda profesión: 1.- Marco teórico sistemático; 2.- Formación técnica reglada, que supone la superación de pruebas de aptitud; 3.- Reconocimiento social de las actividades que se llevan a cabo. Utilidad del servicio; 4.- La existencia de un colectivo, más o menos organizado, en torno a una cultura

---

<sup>280</sup> MARTÍNEZ URRALDE, M.J. y GARCÍ LÓPEZ, R (2009): *Análisis y práctica de la mediación intercultural desde criterios éticos*. Editorial Tirant Lo Blanch. Valencia, 2009.

profesional diferenciada. Identidad colectiva y 5.- El respeto a un código de deontología y ética profesional.

La mediación hoy por hoy cumple con los cinco elementos anteriormente mencionados para ser considerada una profesión, y dentro de estos elementos cobra especial importancia la existencia de un código ético.

Coincido plenamente con la profesora García Villaluenga<sup>281</sup>, de tal forma que la concepción de la actuación del mediador, ligado a una consideración desde la perspectiva de la profesionalidad, implica ajustar esa actuación a una serie de criterios que deben ser seguidos por las personas que practican o ejercen la mediación. Estos criterios son entonces los principios inspiradores de un posible código ético. Del artículo de la profesora García Villaluenga, que realiza un recorrido histórico en Europa sobre las consecuencias de la profesionalización de la mediación, podemos sintetizar los principios rectores de la profesión de mediador<sup>282</sup>.

Formación.

Interdisciplinariedad<sup>283</sup>.

Accesibilidad.

Libre elección del mediador.

Responsabilidad.

Otro apartado que se encuadra dentro de un código de conducta es el fin teleológico de los procesos de mediación, debido a que toda la actuación de los mediadores y del proceso en sí podrá ir dirigida a cumplir un fin. En una organización pública nos encontraremos con una premisa de trabajo que ha de cumplirse de modo obligatorio. Ésta, se basa en el principio del interés general que, como principio de

---

<sup>281</sup> GARCÍA VILLALUENGA, L.: “La profesionalidad del mediador”, en *Trabajo social hoy: El trabajo social y la mediación*. Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales de Madrid. Madrid. 2005.

<sup>282</sup> En este sentido se ha manifestado muy recientemente la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, en su título III, artículos 12 y siguientes, donde trata precisamente del estatuto del mediador, incluyendo las responsabilidades, formación, código de conducta.

<sup>283</sup> Es un gran acierto de la autora incluir este principio. Cuestión de gran importancia es la interdisciplinariedad de la disciplina. Hemos asistido en España a ciertas tendencias a querer manipular desde sectores profesionales la mediación y llevarla a un campo determinado profesional. Cualquier intento de llevar a la mediación a un campo específico llevaría a perder su verdadera esencia.

actuación de las administraciones públicas, viene recogido en la Ley 30/1992, en su artículo 3, y consagrado en la constitución, en su artículo 103. Este punto puede parecer difuso en un primer momento por ser susceptible de una interpretación errónea y puede que al principio pueda pensarse que no se corresponde con el objetivo teleológico del enunciado. Puede deberse a que sea susceptible de pensar que la mediación va teledirigida hacia un fin, y este objetivo pueda ser manipulable a favor de la organización, entendiéndose esta por los poderes de la misma o como ente que tiene que dirigirse hacia alguna cuestión, que aunque perjudique a posibles y determinados miembros de dicha organización tiene que llevarse a cabo. Para que no sea confuso este término y fin de la mediación intraorganizacional se verá qué es el interés de la organización.

Una cuestión es la autodeterminación de las partes, voluntariedad y confidencialidad, y otra el deber del mediador de velar por ese concepto jurídico indeterminado como es el interés general. Ya se ha realizado la referencia sobre cuál es ese interés general, pues bien, no es otro que el buen funcionamiento de los servicios, eso sí, basado en la óptima comunicación entre los miembros de la comunidad, el nivel óptimo de existencia de conflictos, su adecuado tratamiento, y aunque se podrían detallar más cuestiones, se podría cerrar la lista diciendo, y el bienestar laboral de los miembros del centro. De esta forma, cuando existe un conflicto entre dos personas de un servicio, y baja el rendimiento, existe un malestar continuo en el mismo, comienzan las bajas laborales, no se da un buen servicio al paciente, los superiores dedican más tiempo del deseado a gestionar el conflicto, etc, diremos que ese interés general se está viendo dañado.

En las distintas leyes de mediación familiar<sup>284</sup> de las diferentes comunidades autónomas, existe cierto interés general al que las diferentes normas denominan interés superior. Realizando un recorrido entre las diferentes leyes autonómicas se puede comprobar cómo es tratado este asunto según cada norma.

De esta forma la Ley 1/2001, de 15 de marzo, de mediación familiar de Cataluña (BOE núm. 91 de 16/4/2001), contempla en su artículo 19 y dentro de los deberes de la persona mediadora, cómo el profesional tiene la obligación de dar a entender a las

---

<sup>284</sup> Se habla de mediación familiar por ser este campo de la mediación el que se encuentra legislado. Aunque ya se ha tratado de forma sinóptica, conviene aquí abundar en la argumentación.

partes la necesidad de velar por el interés superior de los hijos menores o discapacitados.

La Ley 4/2001, de 30 de mayo, reguladora de la mediación familiar de Galicia. (BOE núm. 157, de 2/7/2001), le otorga a esta protección el valor de principio informador. En su artículo 8.3 nos dice que en todo caso, deberá quedar garantizado que las decisiones que se adopten mantendrán el respeto a los intereses superiores y bienestar de los niños y las niñas.

Ley de la Comunidad Autónoma de Valencia 7/2001, de 26 de noviembre, reguladora de la mediación familiar. En su artículo 3, cuyo enunciado es el objeto de la mediación familiar, en su letra c, establece que es objeto del proceso facilitar el acuerdo en aquellas situaciones en las que, como consecuencia del ejercicio de la patria potestad, el interés superior de los menores y personas con discapacidad pueda verse menoscabado. Asimismo en su artículo 9.b, establece como deber de la persona mediadora concienciar a las partes, en su caso, de la necesidad de velar por el interés superior de los hijos menores y de los discapacitados. Esta misma norma contempla en su artículo 21.3, al tratar el contenido de los acuerdos, que en todo caso, los acuerdos que se adopten deben tener como prioridad el interés superior del menor, de las personas incapacitadas y el bienestar de los hijos.

Ley 3/2005, de 23 de junio, para la modificación de la Ley 15/2003, de 8 de abril, de la mediación familiar. Comunidad Autónoma de Canarias. (BOE núm. 177/2005, de 26/7/2005). Esta norma prevé en su artículo 3.5, que la persona mediadora deberá abstenerse de promover actuaciones que comprometan su necesaria neutralidad o la vulneración de derechos o intereses superiores, principalmente relativos a los hijos menores o discapacitados.

Ley de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha 4/2005, de 24 de mayo, del Servicio social especializado de mediación familiar. (BOE de 25/8/2005). En el primer precepto, el objeto de la ley, nos dice que se constituye como método de resolución extrajudicial de conflictos familiares, en interés de los menores y de la familia. Contiene un artículo exclusivo del tema que estamos tratando. De esta forma en su artículo 14, de la protección de los intereses de las personas menores o incapaces, nos dice que la persona mediadora velará por la adecuada protección en el

procedimiento de mediación familiar de los intereses de las personas menores o incapaces. A este fin, concederá una tramitación preferente a los procedimientos que afecten a dichos intereses. Estos menores o incapaces, serán oídos si tuvieren suficiente juicio y en todo caso, a los menores con más de doce años.

Ley 1/2006, de 6 de abril, de mediación familiar de Castilla y León. Dentro de sus principios informadores, artículo 4.3 establece como tal la consideración especial de los intereses de los menores, personas con discapacidad y personas mayores. Incluye asimismo, como falta muy grave, el abandonar la mediación cuando causare un perjuicio para las personas descritas anteriormente, artículo 23 de la ley.

Ley 18/2006, de 22 de noviembre, de Mediación Familiar de la Comunidad Autónoma de las Islas Baleares. . (BOE núm. 303/2006 de fecha 20/12/2006). Dos preceptos contiene esta ley. El primero de ellos se sitúa en el artículo 15.b, al hablarnos de obligaciones complementarias de la persona mediadora, y establece que deberá ésta ejercer sus obligaciones atendiendo a los intereses de la familia y el interés superior de los hijos, en particular de los menores y de los discapacitados. Como la ley anterior, contiene un artículo exclusivo en protección de este interés a proteger en los procesos de mediación. El artículo 21, de la protección del interés de determinadas personas, regula que los acuerdos a que lleguen las partes garantizarán la máxima protección para las personas menores o incapaces mediante el establecimiento de las condiciones más adecuadas para la salvaguarda de sus intereses personales y patrimoniales.

Ley 1/2007, de 21 de febrero, de Mediación Familiar de la Comunidad de Madrid. En su artículo 4.f, establece como principio de la mediación familiar la protección de los menores y personas dependientes. También configura como deber del mediador, artículo 14.d, el velar para que en el procedimiento de mediación se tenga en cuenta el interés superior de los hijos menores o de las personas dependientes.

Ley del Principado de Asturias 3/2007, de 23 de marzo, de Mediación Familiar. Regula esta norma en su artículo 22.1.b. el deber del mediador familiar que tiene de informar a las partes de la necesidad de velar por el interés superior de los hijos, particularmente de los menores e incapacitados judicialmente.

Ley 1/2008, de 8 de febrero, de Mediación Familiar. Esta norma nos dice en su artículo 6. 2.: naturaleza de los acuerdos de mediación familiar que:”*Los acuerdos que se adopten deberán dar prioridad al interés superior y al bienestar de los hijos e hijas menores de edad o de las personas incapacitadas o dependientes.*”

Ley 1/2009, de 27 de febrero, reguladora de la Mediación Familiar en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Regula en el artículo 7.y dentro de los principios informadores, “*el Interés de las personas menores de edad y de las personas en situación de dependencia. Las actuaciones de mediación familiar se fundamentarán siempre en la protección de los derechos de las personas menores de edad y de las personas en situación de dependencia.*” Más adelante, la misma norma, en su artículo 16.d, establece como deberes de la persona mediadora: “*Velar en todas sus actuaciones por el interés preferente de los hijos e hijas menores y de las personas dependientes.*”

Ley 9/2011, de 24 de marzo, de mediación familiar de Aragón. En su artículo 6.2, que versa sobre los principios generales de la mediación, establece que el proceso de mediación velará sobre todo por el interés superior de los menores de edad y protegerá a las personas con discapacidad o aquéllas en situación de dependencia.

Terminaré este pequeño recorrido con la ley más reciente como es la Ley de Cantabria 1/2011, de 28 de marzo, de Mediación de la Comunidad Autónoma de Cantabria, en su artículo 29.e) nos dice que es deber de la persona mediadora el “*Velar para que los acuerdos respeten siempre el interés superior de los menores y de las personas incapacitadas y dependientes.*” Asimismo en su artículo 42, que versa sobre el contenido de los acuerdos, establece en su letra b) que “*En todo caso, los acuerdos que se adopten respetarán el interés superior de las personas menores, en situación de dependencia o incapacitadas.*”

Como se ha podido comprobar cuando se habla por tanto de este interés superior, que es el interés de los menores, incapaces e incapacitados, no se habla de un fin extraño sino que es inherente al mismo procedimiento de mediación familiar. Pues bien, cuando hablamos de mediación intraorganizacional existe también ese interés superior como es el interés general de la organización, bien dicho sea, entendido como se ha expuesto anteriormente, donde ese interés se basa en el buen

funcionamiento de los servicios, vía salud laboral, conflictos, gestión de los mismos, etc.

#### 7.1.2.2. Antecedentes normativos

En este apartado se pretende realizar un recorrido a través del estudio de diversa legislación (española, europea y comparada) de cómo ha tratado y trata el tema que nos ocupa en este epígrafe, la ética del mediador. Asimismo se realizará una aproximación a códigos deontológicos de profesiones diversas y su relación con la mediación.

- LEGISLACIÓN ESPAÑOLA con referencias a la ética.

Ley de Colegios Profesionales, de 13 de febrero de 1974.

Legislación autonómica sobre mediación que contenga referencias a la ética de la disciplina:

Cataluña. Decreto 139/2002, de 14 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento. Aparece un pequeño código deontológico.

Galicia. Ley 4/2001, de 31 de mayo, reguladora de la mediación familiar en Galicia.

Valencia. Ley 7/2001, de 26 de noviembre, reguladora de la mediación familiar en el ámbito de la Comunidad valenciana.

Canarias. Ley 15/2003, de 8 de abril, de la mediación familiar de Canarias.

Castilla-La Mancha. Ley 4/2005, de 24 de mayo del servicio social especializado de mediación familiar de Castilla-La Mancha.

Castilla y León. Ley 1/2006, de 6 de abril, de mediación familiar de Castilla y León.

Islas Baleares. Ley 18/2006, de 22 de noviembre de mediación familiar de la comunidad autónoma de Islas Baleares.

Madrid. Ley 1/2007, de 21 de febrero, de mediación familiar en la Comunidad de Madrid.

Asturias. Ley 3/2007, de 23 de marzo, de mediación familiar del Principado de Asturias.

País Vasco. Ley 1/2008, de 8 de febrero, de mediación familiar del País Vasco.

Andalucía. Ley 1/2009, de 27 de febrero, reguladora de la Mediación Familiar en la Comunidad Autónoma de Andalucía

Aragón. Ley 9/2011, de 24 de marzo, de mediación familiar de Aragón.

Cantabria. Ley 1/2011, de 28 de marzo, de Mediación de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

#### - LEGISLACIÓN EUROPEA.

Recomendaciones del Comité de Ministros a los Estados miembros de 21 de enero de 1998.

Libro Verde sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del Derecho Civil y Mercantil. 10 de abril de 2002.

Código europeo del mediador, 2004.

Propuesta de Directiva al Parlamento Europeo y al Consejo, de 22 de octubre de 2004, aprobada en noviembre de 2007.

Directiva 2006/123, relativa a los servicios en el mercado interior, promueve la elaboración de códigos deontológico por parte de los colegios profesionales.

Resolución del Parlamento Europeo, de 13 de octubre de 2006, apoya la adopción de códigos de conducta. Destaca que deben ser elaborados con la participación de todos los interesados o *stakeholders*.

Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 21 de mayo de 2008 sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles.

Consejo Europeo de las Profesiones Liberales (CEPLIS).

## LEGISLACIÓN COMPARADA

Unión Mundial de las Profesiones Liberales (UMPL).

Reglamento de Ética y Deontología del Centro de Mediación de la Plata, Buenos Aires.

Tratado Americano de 30 de abril de 1948, de obligación de resolver las controversias por medios pacíficos. “Pacto de Bogotá”.

### 7.1.2.3. Comparativa con otros códigos deontológicos

En este apartado y de forma lo más sintética que permita el tema en cuestión se expondrán una serie de ideas principales de ciertos códigos de conducta existentes, de esta forma se podrá comprobar en la propuesta de código deontológico de la mediación en organizaciones sanitarias, qué cuestiones se han podido extrapolar al propuesto y qué cuestiones pudieran quedar a criterio de quien lea el presente estudio y que no constan en la propuesta realizada.

#### I.- Unión Europea.

- Formación. Los mediadores deberán tener conocimientos respecto a los procesos de mediación<sup>285</sup>. El Código deja a criterio de los programas concretos el establecimiento de los requisitos formativos en materia de formación continua, teórica y práctica. (Artículo 1)

- Neutralidad del mediador.

Existe un deber de abstención en circunstancias que puedan interferir en su independencia o crear un conflicto de intereses (art. 2) y enumera alguna de estas circunstancias. Éstas pueden no ser invalidantes si el profesional puede ser capaz de llevar la mediación con total independencia, teniendo que expresar las partes su

---

<sup>285</sup> Este apartado es muy significativo, debido a que estamos en el año 2004, fecha de la publicación del este código de conducta, y que da muestra del estado en que se encuentra esta disciplina. ¿Se imagina alguien que hablando del código de conducta de los abogados, de los médicos, de los arquitectos, se pudiera decir que cualquiera de estos profesionales deberán ser competentes y, tener conocimientos respecto de sus técnicas? Queda claro que queda mucho camino por recorrer respecto de que sea considerada la mediación como otra disciplina, académica y profesional.

consentimiento expreso<sup>286</sup>.

- Confidencialidad.

Salvo precepto legal, ninguna información facilitada a los mediadores podrá ser comunicada al resto de las partes si prestar el consentimiento. Sólo por imperativo legal podrá el mediador deberá respetar la confidencialidad.

- Proceso.

Aunque un poco escueto en este apartado, cuestión importante en este código de conducta europeo del que me ocupo ahora, es que se configura como responsabilidad del mediador, el que las partes que intervienen comprendan las características de todo procedimiento de mediación<sup>287</sup>. Asimismo, merece la pena destacar que establece la posibilidad de que el acuerdo de mediación sea por escrito si así lo solicitan las partes. Otras características importantes en cuanto al proceso, es que el mediador deberá tener especial cuidado con el equilibrio<sup>288</sup> de fuerzas durante el proceso y cuidará de no seguir con un procedimiento que por un lado ofrezca pocas posibilidades de que con la mediación se llegue a un acuerdo<sup>289</sup>.

---

<sup>286</sup> Llama la atención de este apartado la doble técnica utilizada dentro del mismo artículo. En la primera parte lo dota casi de un tono jurídico, enumerando las causas de abstención del mediador, para al final darle un carácter más ético al dar la posibilidad de que aún sabiendo de su posible inclusión en causas de abstención, puede, con el conocimiento expreso de las partes no renunciar a la dirección del proceso de mediación. Personalmente para un código ético me gusta más la segunda parte, siendo la primera parte de un posible reglamento y no de un deber ético.

<sup>287</sup> Es obvio de que estamos hablando de una disciplina nueva y que necesita de información a las personas que van a participar, debido a que la experiencia propia me lleva a decir que la mayoría de las personas no saben en realidad no ya a qué van a mediación sino qué es lo que se va a hacer en las sesiones. Y este creo que es un punto importante a la hora de informar a los participantes. No se debe perder esta filosofía de informar, pero no sólo de las características como y del papel del mediador y de las partes, como propone el código ético europeo, sino de lo que realmente puede ocurrir o va a hacer el mediador que ocurra. Como abogado, veo todos los días que las personas a las que asisto, no saben realmente lo que puede ocurrir dentro de la sala de audiencias y mantienen un discurso que nada tiene que ver con lo que realmente va a suceder en unos minutos. Esto lleva normalmente a una pequeña o gran frustración ya que lo que la parte lleva en mente no coincide con el escenario real de lo que al final ocurre. Por ejemplo, no saben donde se tienen que sentar, no saben que los testigos no entran hasta que son llamados en su caso, que él o ella no debe hablar a menos que el juez se lo diga, y sobre todo y lo más importante que en la sala sólo se va a hablar de cuestiones jurídicas y que poco tienen que ver la mayoría de las veces con lo que efectivamente el cliente lleva como vivencia del conflicto. Por lo que creo que en el foro de la mediación y en otros como pueda ser el judicial hay que informar continuamente a las personas que van a participar en el proceso.

<sup>288</sup> Me parece interesante el trabajo de Cristina Merino Ortiz: “La mediación familiar en situaciones asimétricas.” La autora nos sitúa en el plano del desequilibrio de las partes en un proceso de mediación, contraviniendo lo que en muchos foros se defiende con vehemencia como equilibrio en la mediación.

<sup>289</sup> A un mediador transformativo esta cuestión de no continuar una mediación porque existan altas probabilidades de que no se llegue a un acuerdo choca frontalmente con su filosofía. Naturalmente y en ciertos foros pudiera entenderse en un primer momento que el acuerdo o no acuerdo es necesario saberlo para continuar o no con el proceso de mediación iniciado. En el foro que nos trae en el presente texto, como es el organizacional, soy de la opinión que aunque sepa el mediador que no va a haber un acuerdo debe afrontar la mediación con toda la ilusión porque debe ver si existe la posibilidad de mejorar la

## II.- Código deontológico francés. (De mediación familiar)

- Formación.

Si bien establece el requisito de la formación de la carta europea de formación de mediadores familiares que ejercen en materia de divorcio, puede ejercer como mediador la persona que anterior al 15 de octubre de 1992, fecha de la Carta, cumpla una serie de requisitos. Además establece que las personas deben someterse a una formación continua y regularmente a supervisiones<sup>290</sup>.

- Abstención.

Enumera una serie de cuestiones en las que el mediador no deberá incurrir, como por ejemplo: intervenir en procedimientos en los que pueda tener relación, obtener conformidad en un acuerdo que realmente no sea consentido, ofrecer a sus clientes servicios fuera de la mediación familiar y ejercer con esas mismas personas otra función que no sea la de mediador<sup>291</sup>.

- Confidencialidad.

El mediador deberá debe respetar este principio en los encuentros en todo documento que se genere en el marco de la mediación. Goza este principio de gran protección<sup>292</sup> ya que el nuevo código de enjuiciamiento civil (artículo 131.14), garantiza que lo tratado en las sesiones de mediación no podrá ser utilizado en

---

relación entre los participantes. Recordemos que el bien jurídico, se podrá ver afectado por el resultado de ese proceso de mediación. Por poner un ejemplo, recuerdo una mediación en una organización pública entre dos trabajadores, donde uno de ellos nada más entrar a la sala dijo que no iba a firmar nada y además que no sabía porque lo hacía. Mi compañero y yo trabajamos sabiendo que no iba a ver ningún acuerdo expreso y formalizado en un escrito. Aún así, y después de unas semanas de varias sesiones conjuntas e individuales, se terminó el procedimiento con unos acuerdos tácitos, que podríamos llamar pequeños compromisos que a juzgar por lo manifestado en la sesión de control mantenida después de tres meses con los participantes, ayudó a mejorar el clima de trabajo entre ellos y por tanto en el departamento donde trabajaban.

<sup>290</sup> Creo que la supervisión no debe entrar a valorarse en un código ético. La formación continua si que debe ser inspiradora de toda actuación profesional, pero la supervisión o evaluación de la actividad profesional deberá pertenecer al mundo de la organización donde el profesional preste sus servicios.

<sup>291</sup> Acierta este código en el deber de abstención que rodea a todo profesional de la mediación, en este caso es la mediación familiar, y por esto, presumiendo que pueden ser personas con la profesión de psicólogo o de la abogacía, nos dice claramente que no podrán ofrecer servicios que nos sean las de mediación. Lleva mucho contenido este apartado, porque no se trata sólo de que el mediador no dé otro tipo de servicios, sino que aquí se defiende la idea de que el mediador actúa como tal y no como su profesión de origen le puede estar diciendo en un momento determinado o a lo largo de todo el proceso de mediación.

<sup>292</sup> Tal y como se puede comprobar goza del estatus de secreto profesional, a diferencia de la legislación española que no contempla la misma protección a lo tratado en las sesiones de mediación familiar, según las leyes de mediación familiar de las distintas comunidades autónomas y del proyecto de ley nacional que se está elaborando.

proceso judicial sin el acuerdo de las partes.

- Información.

Los clientes deben ser informados de los objetivos, modalidades y del proceso en sí de mediación, cuestión ésta que deberá ser recogido en documento firmado por las partes.

Este apartado queda configurado en este código ético como derechos de los clientes, entre los que destaco por ejemplo, que el precio no debe ligarse con los resultados<sup>293</sup>.

- Proceso.

Se destaca el hecho de que el mediador tiene que informar que las partes podrán consultar con diferentes profesionales si creen que pudiera ser útil<sup>294</sup>. Asimismo las partes deben ser informadas que el acuerdo no tendrá ninguna validez si no es ratificado por el juez.

### III.- Código deontológico del Instituto de Mediación y Arbitraje de Québec.

- Información.

Se debe informar de los aspectos formales<sup>295</sup> del proceso.

- Cualificación.

---

<sup>293</sup> Este es un tema que por ejemplo en la profesión abogado, cuota litis, estuvo prohibida su práctica, actualmente no, puede el abogado cobrar según se obtengan los resultados en el pleito. El tema en la mediación es diferente porque la pregunta que nos tenemos que hacer es precisamente, qué resultado es el más valorado en una mediación, u otras cuestiones como por ejemplo, si no ha habido acuerdo, la mediación ha fracasado, etc. Ya se vio en su apartado como la mediación, según el modelo que se aplique puede otorgar más o menos importancia al acuerdo. Creo que valorar una mediación sólo por el hecho de acuerdo sí o acuerdo no, limita mucho la verdadera valoración de un proceso de mediación.

<sup>294</sup> Este es un código de conducta de mediación familiar. Me refiero a esta cuestión porque es la cuestión principal que se está debatiendo en nuestro país. La cuestión es la siguiente: si un mediador tiene una formación, lógicamente en mediación, pero su profesión de origen es profesor/a de secundaria, puede realizar una excelente mediación familiar, por lo tanto no se trata entonces de que las partes puedan ser aconsejados por profesionales, es precisamente otra perspectiva la que hay que contemplar. Es que tendrán obligatoriamente que ser asistidos por ciertos profesionales. En un divorcio, sea de mutuo acuerdo o vía contenciosa, tendrá que redactarse un convenio regulador, cuestión que ese mediador/a no podrá realizar, sino que deberá derivar a un abogado/a la redacción de ese documento, realmente complicado algunas de las veces, en lo que a cuestiones jurídicas se refiere.

<sup>295</sup> Como antes se ha dicho, no sólo se debe de informar a los participantes de los aspectos formales, es decir, de los documentos que van a firmar, de las sesiones, de los honorarios, etc. sino que se debe ir mucho más allá en el deber de información, cuestión que se desarrollará convenientemente en la propuesta de mediación en organizaciones sanitarias.

Existe una cláusula muy ambigua, ya que apela al sentido común de cada mediador, al decir que cada profesional debe estar convencido de que se encuentra debidamente cualificado para asumir el proceso.

- Neutralidad.

Este apartado se introduce porque es realmente original. Me refiero cuando expresa que un mediador debe comunicar cualquier cuestión que pudiera influenciar en su imparcialidad, o crear una apariencia de parcialidad<sup>296</sup>.

- Acuerdo.

El profesional debe supervisar la legalidad de los temas a debate y la ley aplicable<sup>297</sup>.

#### IV.- Código de práctica del colegio de mediadores del Reino Unido.

- Objetivos.

El propósito de la mediación es asistir a los participantes a alcanzar decisiones que consideren apropiadas para sus propias circunstancias. También se asiste a las personas para que puedan comunicarse y reducir el alcance de la disputa. Asimismo se trata de minimizar los efectos de toda ruptura familiar<sup>298</sup>.

- Neutralidad.

Deben permanecer neutrales, tanto en el resultado como en el proceso. Pueden informar a las partes de posibles soluciones, sus implicaciones legales y de otro tipo, y pueden ayudar a explorar dichas soluciones o implicaciones<sup>299</sup>.

---

<sup>296</sup> No se refiere sólo a que el profesional de la mediación debe ser imparcial sino que tiene que evitar crear situaciones que pudieran hacer pensar que no lo es. Es interesante aunque en un principio pueda existir cierto recelo al ser planteado. Pienso que no hay que interpretarlo de una forma en la que se pida a un profesional de la mediación una especial probidad en su forma de actuar fuera de lo que es el ámbito de la mediación. Pero no deja de ser en cierto modo exigible de un profesional de la mediación cierta conducta mediadora en su ámbito profesional.

<sup>297</sup> Como en el ejemplo analizado anteriormente, se vuelve a incurrir en lo que en mi opinión es un error de concepto grave.

<sup>298</sup> Además de estas cuestiones y en virtud de la Children Act de Escocia (1995) los mediadores escoceses tienen que tener en consideración los principios contenidos en la parte primera de la ley sobre Parental Rights y Responsibilities, válido también para los profesionales ingleses, conforme a la Family Act de Inglaterra (1996).

<sup>299</sup> Como se puede comprobar el código del Reino Unido va más allá y da la facultad al mediador o mejor dicho otorga la función al profesional de dar soluciones e informar de cuestiones legales. Según la concepción de la mediación que tengamos estaremos o no de acuerdo con este apartado 4.2 del código

- Independencia.

No deben tener ningún interés personal en el resultado del proceso. No pueden obtener información válida para su vida privada y profesional. Debe distinguirse de cualquier otro papel profesional que el mediador pueda desempeñar<sup>300</sup>.

- Confidencialidad.

No debe revelar el mediador ninguna información relativa al contenido del proceso, incluyendo a un oficial judicial o un tribunal, sin el consentimiento expreso de los participantes.

No pueden tener ningún tipo de comunicación con un asesor legal de las partes sin el consentimiento de las mismas. Lo dicho a un asesor debe ser dicho al asesor de la otra persona<sup>301</sup>.

Los participantes deben estar de acuerdo para que ninguna revelación hecha en el proceso de mediación relativa a sus finanzas y propiedades pueda revelarse en procedimientos legales<sup>302</sup>.

- Bienestar de los niños<sup>303</sup>.

Los mediadores deben tener una preocupación especial para velar por el interés

---

referenciado o no. Para ilustrar mejor lo que aquí se escribe, valga poner el ejemplo del Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos, de la misma universidad, que en sus comienzos y antes de su creación estuvo ligado a la inspección de servicios de la misma, y que entre otros conflictos trataba los que llegaban a este órgano en materia disciplinaria. El Servicio de Mediación de entonces, no buscó para su equipo de mediadores, miembros de la universidad que tuviera conocimientos de Derecho o que perteneciera al mismo servicio de inspección, y que pudiera asesorar a las partes en materia disciplinaria. Nada más lejos de la realidad, se buscó desde el año 2004, hasta nuestros días, personas con formación de origen multidisciplinar. La primera promoción de cuatro mediadores tenía la siguiente formación de origen: Psicología, Historia y Derecho. Más adelante en promociones posteriores se añadieron formaciones como: Odontología, Farmacia, Geografía, Políticas y Sociología, Medicina, etc.

<sup>300</sup> Puede parecer al lector que existe una contradicción entre lo presentado cuando se decía que el mediador debe dar soluciones e informar de sus implicaciones legales. Creo que no es que exista una contradicción entre esta afirmación y lo que se expone ahora donde nos dice que debe distinguirse de cualquier otro papel profesional. Lo que sí que creo que existe es una confusión, se le otorga un papel de profesional del Derecho que se insiste no debe tener.

<sup>301</sup> El papel del asesor que confiere este reglamento es un papel como interno. Aquí se defiende la idea de la participación externa al proceso de los asesores. El mediador debe trabajar con las partes y que sean éstas las que trabajen con los asesores.

<sup>302</sup> En Escocia está protegido lo que ocurre dentro de las sesiones de mediación por la Civil Evidence Act de 1995.

<sup>303</sup> Tal y como se afirma en la legislación española sobre mediación familiar, es un deber de los mediadores y de los procesos de mediación velar por el interés del menor. Aplicado este punto la mediación organizacional, se debe decir que en este último caso velar por el interés de la organización sería el bien jurídico protegido. Naturalmente el interés de la organización no es otro que el buen clima laboral y la desescalada del conflicto.

del niño, incluso haciéndole participe del proceso de mediación bajo determinadas circunstancias.

- Violencia dentro de la familia.

Los mediadores deben descubrir si en el fondo existe un clima de violencia dentro de la familia, llegando a decir que cuando se sospeche o haya algún tipo de violencia, los mediadores deben tratar si alguna persona quiere participar en el proceso de mediación y se les debe dar información sobre servicios de apoyo<sup>304</sup>.

- Formación.

Existen unos requisitos del Colegio en cuanto a la formación del mediador. Asimismo, tenemos el deber de formación continua, mejorando su formación a través de cursos.

- Proceso.

Los participantes deben ser asesorados, entre otras cosas, del propósito de la mediación y en qué difiere de otros servicios. Se les debe dar una copia de este código y darles la oportunidad de preguntar sobre él.

Recomienda establecer de antemano los términos sobre los que tratará la mediación, preferiblemente por escrito.

Los mediadores deben informar cuando ello sea apropiado, de los beneficios de buscar asesoramiento de otros profesionales, siendo esto aconsejable.

V.- Código deontológico argentino<sup>305</sup>.

- Carácter previo.

Los mediadores deben valorar antes de comenzar un proceso si someterlo a mediación es adecuado para resolver el conflicto<sup>306</sup>.

---

<sup>304</sup> En los procesos de mediación organizacional en nuestro país cualquier tipo de violencia debe ser motivo suficiente para suspender el proceso, debe existir el deber de comunicación a quien corresponda.

<sup>305</sup> El ámbito subjetivo de aplicación es el Centro Institucional de Mediación y Arbitraje del Colegio de Escribanos de la Provincia de Buenos Aires.

<sup>306</sup> Es vital esta cuestión, tema que se incluye en el protocolo de actuación con la ficha de viabilidad. Cada conflicto debe ser estudiado y valorado en términos de mediación. Es interesante la precisión que

- Proceso.

Los mediadores informarán sobre la naturaleza, características y reglas del mismo y el sentido de su actuación, asegurándose su comprensión.

- Confidencialidad.

En el convenio que se firme deben fijarse los límites y excepciones a este principio que resultan en contraposición de intereses superiores.

Existen diversos niveles de confidencialidad: con relación a terceros y con relación a las partes. Se debe informar qué elementos estarán protegidos por la confidencialidad y cuáles no.

Los documentos de trabajo, anotaciones y todo el material contenido en los legajos y registros del caso, y toda comunicación efectuada durante el proceso serán confidenciales. Si se llegara a algún acuerdo escrito este no será confidencial<sup>307</sup>.

Ni el Centro ni sus integrantes podrán comentar el caso antes o después de la mediación, salvo con fines de la evaluación de programas o actividades de investigación, así como reuniones de trabajo o estudio, y sólo a estos únicos efectos. En todos estos supuestos se deberá evitar revelar datos personales o características salientes que hicieran reconocible las situaciones o personas<sup>308</sup>.

---

realiza este código argentino al decimos que esta cuestión de viabilidad deber ser valorado no solamente con carácter previo al inicio del proceso sino en todo su desarrollo.

<sup>307</sup> Para la teoría de la Mediación puede resultar interesante el establecimiento de diversos grados de confidencialidad y sus excepciones. En la realidad, y creo que con la Mediación hay que ser eminentemente práctico, la confidencialidad debe presidir todo el proceso y también el resultado se entiende. Establecer estos grados y excepciones puede ser muy interesante para el profesional o el estudiante que se acerca a esta disciplina, pero para el neófito que además participa en un proceso de estas características por primera vez puede resultar de verdad muy confuso. Asimismo, se debe procurar que la documentación que se genere en un proceso sea la imprescindible y siempre quede, en la medida de lo posible dentro del servicio de mediación.

<sup>308</sup> En esta cuestión hay que ser muy cautos cuando estamos hablando de mediación organizacional. Naturalmente el estudio de casos y puesta en común de técnicas aplicadas es un instrumento de gran importancia para la formación de mediadores y también para la cohesión del equipo que actúa en la organización. Dicho esto debemos plantearnos una cuestión. En un hospital público de una gran ciudad pueden desempeñar su profesión cientos de profesionales, aún así es muy fácil que con muy pocos datos, incluso cuestiones anecdóticas, se pueda relacionar esta información, aparentemente “subliminal” con las personas que han participado en la mediación. Aunque pueda parecer una comunidad grande es muy fácil que esto ocurra. Mi experiencia como miembro de una organización pública de tamaño muy considerable, como es la Universidad Complutense de Madrid, donde he tenido la oportunidad de realizar esta pequeña experiencia de relacionar personas fuera del ámbito de la mediación se entiende, y es verdaderamente sencillo que con datos realmente escasos se pueda relacionar una cuestión con una persona determinada. Por este motivo las reuniones del equipo de mediación se deben centrar en el comentario de protocolos a seguir ante diversas situaciones que se van sucediendo y el empleo de técnicas aplicadas a casos, pero desligando todo del conflicto. No debemos olvidar que el modelo que se

- Incompatibilidades.

El mediador deberá excusarse y apartarse del caso en las siguientes situaciones: parentesco dentro del cuarto grado con las partes y asesores, intereses en el conflicto, pleito pendiente con alguna de ellas, si es acreedor, si ha presentado denuncia o ha sido denunciado en el servicio de mediación, si ha brindado asesoramiento, si hubiera recibido obsequios, enemistad o resentimiento con alguno de los participantes, y por fin, si se diera alguna causa que a su juicio le impusiese abstenerse<sup>309</sup>.

- Disciplina<sup>310</sup>.

Un mediador puede ser suspendido preventivamente y dar de baja en la matrícula al mediador cuando exista condena firme.

Se establece un tribunal, habrá que ser notario en ejercicio o jubilado de la Provincia de Buenos Aires.

También y como colofón a esta lista de prohibiciones, el mediador no puede asistir profesionalmente a alguna de las partes o asociarse con sus profesionales por el lapso de un año a contar desde su finalización<sup>311</sup>.

## VI.- Código ético del Instituto Nacional de Mediación de Chile.

- **Ámbito de aplicación.** Las normas de este código deben ser observadas por todos los funcionarios del Instituto<sup>312</sup>.

---

propone para grandes organizaciones públicas sanitarias es el de un equipo de mediadores interno a la organización.

<sup>309</sup> Creo que en un código ético es bueno esta cláusula abierta. Yo sería más partidario, y así lo expongo en el apartado de incompatibilidades de establecer una lista mucho más reducida de casos en los que un mediador puede incurrir en deber de abstención, valga lo estipulado en la Ley 30/1992, y dejar esa cláusula abierta para consideraciones personales de los propios mediadores.

<sup>310</sup> Este código, como tantos otros códigos éticos profesionales, contemplan un régimen disciplinario, que a juicio del que suscribe es impropio incluirlo dentro de este tipo de normas éticas. Recordemos lo que es del mundo del Derecho deberá ser tratado bajo el prisma del Derecho. Lo que pertenece al mundo de la ética tendrá que tener otro tipo de tratamiento.

<sup>311</sup> Más que desde la finalización, yo establecería la prohibición absoluta mientras se ejerza como mediador, luego después de no pertenecer al equipo de mediación, no habría ningún tipo de problema para asociarse. En una organización es vital que mientras se esté dentro del servicio de mediación la independencia sea absoluta.

<sup>312</sup> Se trae a colación el presente código debido a que en el punto del ámbito subjetivo de aplicación incluye a todo el personal que tiene relación con las personas que de una o de otra forman solicitan los servicios de dicho instituto. Es importante decir que si bien estamos hablando una y otra vez de los profesionales de la mediación, es decir mediadores, pero nos olvidamos muchas de las veces que una cuestión es actuar o ser mediador y otra cosa distinta es olvidarse de otros profesionales que de una forma no realizan sesiones de mediación pero que están conectados de forma a veces muy directa con los procesos de mediación. Esta cuestión es en el ámbito del que estamos tratando como si dijéramos mediación de enfermeros/as, mediación de médicos/as, mediación para celadores/as y no mediación del

- Confidencialidad. Se pueden utilizar los datos con fines estadísticos y para la capacitación interna, ocultando los nombres y el contenido de los procesos<sup>313</sup>.

- Abstención.

Está vedado a la persona mediadora que brinde a las partes consejo o asesoría legal, técnica o de otra índole, en relación al asunto sometido a mediación...el mediador no podrá recomendar a ninguna persona como experto para que asesore a las partes<sup>314</sup>.

- Tribunal de Ética.

En los casos de discrepancias profesionales de naturaleza ética, podrán acudir al Tribunal para que intervenga como la persona mediadora de estos conflictos<sup>315</sup>.

## VII.- Código ético de la Fundación Libra. Argentina.

- Información.

Se detalla el contenido de la sesión de información, dando mucha relevancia en la necesidad de que las partes comprendan y consientan el proceso<sup>316</sup>.

- Imparcialidad.

Se concreta de forma muy detallada la obligación del mediador de ser imparcial. Se exige que el profesional genere confianza en su imparcialidad y detalla los casos en los que el mediador se tendría que abstener, dejando al final una cláusula abierta a otra cualquier circunstancia. Se admite que si las partes conocen la situación del

---

profesional sanitario o mejor dicho mediación en organizaciones sanitarias. Por esta razón se recogerá esta idea en el código ético que se propone en el presente trabajo.

<sup>313</sup> Este punto es coherente con lo manifestado anteriormente, es decir, las sesiones de capacitación deben garantizar la privacidad de lo tratado en los procesos. Ya se ha comentado que lo importante son las técnicas y no los contenidos, con lo que hay que realizar un esfuerzo por desvincular lo tratado en estas sesiones reflexivas con las personas que actúan en el proceso y con el contenido.

<sup>314</sup> Es la idea que se defiende aquí, desvincular totalmente al profesional de la mediación de otra actividad profesional.

<sup>315</sup> Es interesante que desde dentro de la propia mediación se promocióne y facilite que los propios mediadores puedan resolver sus propias controversias profesionales utilizando la mediación. En mi opinión, habría que incluir que no sólo los conflictos de naturaleza ética sean los que lleven a la utilización de este tribunal. En casos de servicios de mediación ya con un volumen considerable de mediadores, habrá conflictos seguramente, y sería cuanto menos contradictorio que ante un conflicto profesional o de la naturaleza que sea entre dos personas del servicio no se utilizara el recurso de la mediación y se fuera directamente a otros sistemas.

<sup>316</sup> Tenemos otro ejemplo de la filosofía de la mediación, lo importante no ya es sólo que se dé la información sino que el profesional que la ofrece se cerciore de que ha sido entendida y comprendida por las partes.

mediador que pudiera poner en duda la imparcialidad, y si el profesional quisiera comprometerse a no perder esta neutralidad, el proceso de mediación podría continuar si las partes así lo consistieran<sup>317</sup>.

- Formación.

Se exige del mediador la capacidad necesaria para mediar en el concreto procedimiento. En cuanto a la formación continua se obliga a que contribuyan en la capacitación de otros mediadores.

- Ámbito subjetivo.

Las cuestiones relativas a este código son de aplicación a cualquier persona que intervenga en el proceso, tanto como observador, o que presencie la mediación o tenga acceso al material del trabajo.

#### VIII.- Código deontológico de arbitraje y mediación de Uta (EE.UU.)

- Imparcialidad.

Realiza una declaración de intenciones al decir en este apartado que la base de la eficacia de las ADR reside en la confianza que tenga la sociedad de la integridad e imparcialidad del proceso. Y para que esto ocurra, se exige a los profesionales que asuman elevadas normas de conducta ética<sup>318</sup>.

- Proceso.

Las personas mediadoras no deberán garantizar resultados y no deberán

---

<sup>317</sup> Una lista detallada del deber de abstención, en opinión del que suscribe, no debe ser expuesta en un código ético, y sí en un reglamento que pertenezca al mundo del Derecho. Asimismo, puede ser interesante que desde el prisma de la misma ética se pueda asistir a un proceso donde las partes puedan decidir si quieren que el mediador, una vez conocida su causa de duda de imparcialidad, les asista en el proceso. Desde el punto de vista del Derecho, creo que si se dan las causas de abstención que se propondrán en el reglamento, el profesional deberá renunciar a dirigir el proceso.

<sup>318</sup> Exigir más ética que a otras profesiones puede que no tenga sentido en un primer momento si nos ceñimos al mero ejercicio de la profesión. Ahora bien, hay algo que trasciende de la profesión o mejor dicho, de esos momentos en el que estamos ejerciendo como mediadores. Recordemos que estamos hablando de un servicio interno de mediación en el que son los propios integrantes de la organización los que conforman el equipo de mediadores, y que no se configura, por lo menos en el modelo que se propone, como un servicio dentro de una relación de puestos de trabajo. Serán personas de los distintos grupos profesionales los que, sin dejar su profesión y funciones, colaborarán realizando procesos de mediación intraorganizacional. Esto hace pensar que estas personas van a quedar muy vinculadas a la mediación, acabarán siendo muy conocidas y se les exigirá un determinado comportamiento, y que como se verá más adelante tendrán que estar suficientemente legitimados para actuar en procesos de mediación.

anunciarse datos estadísticos de solución de conflictos sobre las ADR<sup>319</sup>.

- Confidencialidad.

Se ha de garantizar el anonimato de las personas que intervienen en el proceso. En contradicción con el apartado anterior, aquí se dice que se podrán utilizar datos con fines estadísticos, investigación, formación, etc. pero se deberá cuidar la confidencialidad. Estos datos pueden divulgarse con el consentimiento de las partes que han intervenido<sup>320</sup>.

## **7.2. El encuadre de la mediación en los conflictos disciplinarios**

La implantación de un sistema de gestión colaborativa de conflictos, entre los que se encuentra la mediación como una base importante de ese programa ADR, hace que dicho sistema tenga que convivir con otros procedimientos existentes en las organizaciones.

En este apartado se pretende hacer una reflexión sobre los conflictos que se dan en una organización sanitaria que poseen un carácter disciplinario<sup>321</sup> y su relación con la Mediación, debido a que son dos formas de gestionar los conflictos dentro del mismo sistema y por lo tanto pueden verse de alguna manera influenciada. Nos vamos a preguntar y trataremos de responder a cuestiones como en qué medida el órgano disciplinario puede quedar vinculado a la tramitación de un expediente disciplinario o actuaciones disciplinarias y atender o no a otras formas de gestión. También nos formularemos cuestiones relativas al posible tratamiento de un conflicto disciplinario a través de mediación.

---

<sup>319</sup> Drástica cuanto menos parece esta aseveración de prohibir anunciar resultados estadísticos, por lo que esta cuestión no será incluida en el código ético que se propone por parecer demasiado rigurosa. Las personas que acuden a mediación, suelen preguntar acerca del proceso, y el mediador es mejor que informe de forma sincera, ahora bien, es bueno (según el modelo que se practique) que se informe no sólo de acuerdos sino del proceso en sí y de la transformación que se pretende.

<sup>320</sup> En mi opinión, ni con el consentimiento de las partes se deben divulgar cuestiones confidenciales de los procesos de mediación. En otro foro, como pudiera ser por ejemplo un servicio de mediación familiar de un ayuntamiento, sí que se podrían utilizar grabaciones de ciertas sesiones, con el consentimiento informado de los participantes, para fines didácticos. En una organización no se debe realizar este tipo de grabaciones o cualquier divulgación de datos. Las personas que participan seguirán la mayoría de las veces por muchos años en la organización y se debe proteger todo lo concerniente a la confidencialidad.

<sup>321</sup> Se quiere hacer referencia a cuando los conflictos son ya susceptibles de ser tratados mediante un proceso disciplinario, es decir, cuando la conducta realizada por el sujeto se puede subsumir en un tipo de falta disciplinaria, concretada en una norma aplicable, y además se encuentra la situación en el órgano disciplinario de la institución.

Pretende ser este un ejercicio de planteamiento desde el punto de vista del Derecho de cuestiones varias como las enunciadas en el párrafo precedente. Se tratarán cuestiones como: el interés protegido y el ejercicio de la potestad sancionadora; la terminación convencional de los procedimientos, la discrecionalidad de la Administración; la tutela judicial efectiva y el proceso de mediación en relación con el proceso disciplinario y por último las normas sancionadoras aplicables en las organizaciones sanitarias públicas.

### 7.2.1. El interés protegido y el ejercicio de la potestad sancionadora

Es importante tener en cuenta en este tema qué intereses hay planteados, es decir, la Administración persigue unos fines y para ello realiza unas funciones, definidos en sus normas, y resumidos en la realización de un servicio público. Es de vital importancia ya que toda la actuación de la Administración, en cuanto a disciplina se refiere, es proteger la satisfacción de esos fines así como dar un servicio público de salud adecuado y de calidad, procurando alcanzar los niveles de excelencia.

La prestación del servicio público de salud puede verse perturbado por acciones de miembros de la comunidad de cada organización, y es aquí donde entraría en juego el Derecho disciplinario. Ahora bien, nos preguntamos, qué persigue la organización pública con un proceso disciplinario. Para tratar de explicar esta cuestión podemos servirnos de las diferencias existentes entre el derecho penal y el derecho administrativo disciplinario, para intentar ver las distintas posibilidades de resolución de un conflicto, según el fin que persigamos.

Es difícil resumir en unas líneas tantas y tantas cuestiones, pero nos centraremos en el autor, Alejandro Nieto (2005)<sup>322</sup>, para ver las diferencias existentes entre un derecho penal, esencialmente retributivo pero a la vez preventivo, y un derecho disciplinario eminentemente preventivo.

Pues bien, para Nieto la prevención, el Derecho Penal, la realiza con la amenaza de una pena, de un castigo si se comete esa falta, pero en el Derecho Administrativo

---

<sup>322</sup> NIETO, A.: *Derecho Administrativo Sancionador*. Tecnos, Madrid 2005.

la prevención no se dirige directamente contra el resultado, sino contra la utilización de medios adecuados a la producción del resultado. Aquí, prosigue Nieto, la falta sería la construcción del edificio con material inflamable. No se trata de evitar la lesión, sino de prevenir la posibilidad de que se produzca. Por lo que la clave en este derecho sancionador estaría no en el daño sino en el riesgo.

Todo esto nos conduce a tener una visión distinta del Derecho Penal y del Derecho Administrativo Sancionador, ya que éste último busca la evitación del riesgo y además no es retributivo, protege el interés público, no el interés individual, busca la prevención desde la perspectiva de la evitación del riesgo. Nieto, además nos habla de la colaboración social, los ciudadanos deben solidarizarse con los objetivos públicos. Inmediatamente nos asalta la cuestión, y la Mediación, ¿qué busca?, pues sencillamente lo mismo: la evitación del riesgo, colaboración y aprendizaje social. El autor podría ser sin saberlo un buen mediador.

Alejandro Nieto, nos da muchas respuestas a las preguntas sobre la vinculación de la Administración para con un proceso disciplinario, o para otras formas de resolución de conflictos. Nos habla primero del ejercicio facultativo de la potestad sancionadora. La Administración no está obligada a sancionar determinadas conductas. Nos cita a Zanobini diciéndonos que: “la imposición de penas constituye un deber para el Estado, no así las sanciones administrativas, que expresan un mero derecho subjetivo que, en cuanto a tal, puede ser ejercitado o no”.

También nos habla, siguiendo a Borsi, del principio de oportunidad<sup>323</sup> que lo contempla en contraposición del principio de legalidad, ya que según este último vincula el deber de perseguir, y el principio de oportunidad establecería la posibilidad o permisibilidad de establecer consecuencias jurídicas a unos determinados hechos. Así, nos dice Nieto, que la Administración no está obligada a castigar sino que simplemente se le autoriza a hacerlo.

---

<sup>323</sup> Interesante disquisición sobre el principio de oportunidad versus principio de legalidad de Martínez Escamilla y otros autores en: *Justicia restaurativa, mediación penal y penitenciaria: un renovado impulso*. Editorial Reus S.A., Madrid, 2011. Los autores nos hablan del Derecho penal de adultos y de cómo encuadrar la mediación en este ámbito. Como ejemplo sirva la visión que de la reparación como atenuante ofrece el artículo 21 de nuestro código penal. De esta forma nos dicen que nada obliga a interpretar esta reparación en términos exclusivamente económicos, y que el comportamiento pueda ser interpretado como indicio o prueba de que la porción de pena que va a dejarse de aplicar queda sustituida por dicha reparación.

Se realiza en la obra citada una afirmación interesante en cuanto a la mediación y procedimiento disciplinario, ya que según este autor: “el ejercicio facultativo implicaría la libertad de iniciar expediente y la de archivarlo en cualquier momento de la resolución pero no la absolución en contra de la legalidad”. Esta afirmación, sin embargo, para otros autores como García de Enterría o Fernández Rodríguez, tendría un condicionante, ya que cuando la omisión del ejercicio de la potestad afecta al interés colectivo constituye una irregularidad.

Es interesante esta parte de nuestro estudio, ya que con la denuncia planteada sobre una presunta falta cometida, nos podemos preguntar cuál podría o debería ser la actuación del sistema disciplinario. Lo estudiaremos en tres fases, primero con el planteamiento de la denuncia ante un posible órgano de Inspección, segundo con la información reservada o expediente preliminar abiertos<sup>324</sup>, y tercero, con la incoación ya realizada de un expediente disciplinario. ¿Sería factible que la Inspección derive el proceso disciplinario a un proceso de mediación?

Con la denuncia planteada, y sin ninguna actuación más por parte de la Inspección, siguiendo a Nieto, sí creo que es perfectamente posible derivar el conflicto a un proceso de mediación, respetando primero los principios de la mediación y segundo, teniendo muy en cuenta al matiz que dan los dos autores referenciados sobre la intervención del interés colectivo. Recordemos que las actuaciones disciplinarias se inician de oficio, y propiamente dicho el procedimiento disciplinario se iniciaría con la apertura de una información reservada o expediente preliminar, o con la propia incoación de un expediente disciplinario.

En el periodo de información reservada, la Administración busca la averiguación de las circunstancias del caso concreto y la necesidad o no de iniciar dicho procedimiento. El Real Decreto 33/1986 que sólo contiene la posibilidad de la realización de dicha información reservada en su artículo 28, no indica por tanto para qué la apertura de una información reservada, aunque tenga doctrinal y jurisprudencialmente la finalidad de que ante una denuncia se investigue en un primer momento posibles responsabilidades antes de proceder digamos a comenzar un

---

<sup>324</sup> Existe una diferencia terminológica para el personal estatutario es información reservada y para el personal laboral no estatutario se denomina expediente preliminar. Hay que tener en cuenta que la Ley 55/2003, de 16 de diciembre, del Estatuto Marco del Personal Sanitario de los servicios de salud no contiene articulado alguno sobre el procedimiento disciplinario, por lo que en virtud del artículo 2 de la propia ley se interpreta que es aplicable el procedimiento previsto en el RD 33/1986.

procedimiento gravoso para el empleado público. Creo, y siguiendo a Nieto, que en este periodo en la Administración sí que cabría la derivación de un conflicto a un proceso de mediación, siendo ésta a su vez, la fase del proceso disciplinario más aconsejable para poder iniciar un procedimiento de estas características. Esta fase consiste en la práctica, por tanto, en la apertura formal de una investigación para la comprobación de los hechos y presuntos responsables, sin existir incoación o imputación a ninguna persona.

Más debate genera la posible derivación a mediación cuando ya se está ante la existencia de una incoación de expediente disciplinario. La Administración<sup>325</sup> ya ha efectuado un acto por el cual inicia un procedimiento por una presunta comisión de una falta y designa posibles responsables, y ese procedimiento debe terminar con una resolución, y nuevamente Nieto aquí nos dice que lo que no cabría es la absolución en contra de la legalidad, pero que sigue sin existir la obligación de sancionar. Pues bien, si derivado en este caso a mediación se encuentra con la existencia de un acuerdo en dicho proceso de mediación, la Administración podría archivar el expediente por haberse producido, utilizando la analogía jurídica una satisfacción extraprocesal del objeto del proceso, entendida éste como la satisfacción de un interés, y que no es otro de evitar que se vuelva a producir un riesgo, no es retributivo, no interesa la contraprestación de la parte y como hemos visto anteriormente cuando exponíamos las diferencias entre el derecho penal y el derecho administrativo sancionador.

Motivos existen para comprender la situación que vivimos actualmente con el Derecho Administrativo, y la no correspondencia de este sector del Derecho con la realidad que vivimos día a día, que incluso en nuestros legisladores se puede apreciar ese intento, aunque frustrado, de buscar la adaptación a la nueva sociedad administrativa, en el apartado que estamos estudiando. Si acudimos al artículo 107 de la Ley 30/1992, de 21 de noviembre de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Común, donde “las leyes podrán sustituir el recurso de alzada...por otros procesos...de conciliación, mediación y arbitraje...” observamos que existe una intención clara y definitiva de establecer otros métodos de resolución de conflictos alternativos al recurso de alzada y de reposición, llegando a regular en

---

<sup>325</sup> Conforme al artículo 71 de la Ley 50/2003, en las organizaciones públicas sanitarias ostentan la potestad sancionadora los órganos competentes de cada servicio de salud. Corresponde al servicio donde se encuentre prestando servicios el interesado, independientemente de dónde tuvo su nombramiento.

su artículo 109.b la finalización de la vía administrativa de dichos procedimientos alternativos.

Decimos intención e intento frustrado, porque a pesar de la redacción de la disposición adicional tercera de dicha ley, que ya en el año que se menciona se establecía un plazo de 18 meses para su desarrollo, según redacción del Real Decreto-Ley 14/1993, de 4 de agosto, no se ha producido a fecha de hoy la regulación de dichos procedimientos sustitutivos de los recursos anteriormente mencionados

#### 7.2.2. La terminación convencional del procedimiento

Sí que tenemos, por otra parte, la importantísima figura de la terminación convencional de los procedimientos, establecidas en el artículo 88 de la Ley 30/1992, donde podría encuadrarse la mediación, bien cuando una parte que interviene es la propia Administración o bien cuando son las partes miembros del centro hospitalario, pero donde el órgano disciplinario o el Servicio de Mediación actuara como parte de un convenio. Por ejemplo, en los casos en que existiera normativa que hiciera posible la participación de una inspección de servicios como órgano encargado de asesorar y tramitar expedientes disciplinarios. Esta cuestión podría contemplarse en el Reglamento de la Inspección de servicios o del Reglamento regulador del servicio de mediación en la organización sanitaria. De esta manera se podría contemplar la mediación como un convenio realizado siempre con la intervención de la organización, bien a través de los mediadores, bien a través de su Inspección de Servicios, siendo encuadrado dentro del citado artículo 88 de la Ley 30/1992.

De este artículo 88 nos dan una visión clara y precisa los autores Jesús González Pérez y Francisco González Navarro (2007)<sup>326</sup>, cuando analizan la naturaleza jurídica de los convenios y nos dicen, entre otras cuestiones, que el convenio puede ser un acuerdo o pacto entre la Administración y el particular, que se inserta en el procedimiento y que sirve de antecedentes con carácter no vinculante del acto terminal. Extrapolado al proceso de mediación, cuando existe ya un procedimiento disciplinario abierto, se subsume perfectamente al caso que nos ocupa, debido a que el convenio firmado podrá ser valorado por el instructor del procedimiento o por el

---

<sup>326</sup> GONZÁLEZ PÉREZ, J y GONZÁLEZ NAVARRO, F.: *Comentarios a la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y Procedimiento Administrativo Común (Ley 30/1992, de 26 de noviembre)*. Civitas Ediciones S.L. Cuarta edición. Navarra, 2007.

órgano competente para resolverlo, y por consiguiente, ser considerado el convenio como un acto de instrucción, y no un acto de finalización del procedimiento. Este acto de instrucción no sería vinculante para los órganos anteriormente mencionados.

Motivación jurídica de lo que se ha expuesto en el párrafo anterior, como bien nos recuerdan González Pérez y González Navarro, la encontramos en el apartado uno del artículo en cuestión, donde nos dice que: "...pudiendo tales actos tener la consideración de finalizadores de los procedimientos administrativos o insertarse en los mismos con carácter previo, vinculante o no, a la resolución que les ponga fin." Es decir, el procedimiento principal es el procedimiento disciplinario que por un acuerdo celebrado entre las partes puede dar lugar a la finalización del procedimiento disciplinario, pero siempre existiendo una resolución autónoma de este procedimiento.

Si estuviéramos en los supuestos de no iniciación por parte de la Inspección de un acto suyo propio, la terminación convencional sería considerada como convenio firmado entre las partes. Ahora bien, siguiendo a los autores citados, no parece ser la fórmula más idónea para encuadrar la naturaleza jurídica de un acuerdo de mediación, puesto que su utilización como dicen los autores: "...no debe ser ni demasiado frecuente ni demasiado general."

No es objetivo del presente trabajo defender una única postura en el encuadre jurídico de la mediación en las organizaciones públicas y concretamente en las sanitarias, con respecto al derecho disciplinario, sino la de ofrecer alternativas. El Derecho es algo vivo y en constante evolución, tanto en su vertiente de normas positivas como en su vertiente hermenéutica, de interpretación. Ésta última evoluciona más rápidamente debido a que necesitamos de la interpretación de las normas para adaptarnos a las nuevas necesidades sociales.

El futuro en la Administración es cierto pero lento. Con esta frase se quiere describir la actividad del ente público. Hay fuerzas que la empujan hacia delante pero tiene unos frenos, ya comentados en el presente trabajo. Esas fuerzas de futuro, y además esperanzadoras, las encontramos por ejemplo en la Ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles, esta norma, tan esperada en el ámbito de la mediación, contiene en su disposición final tercera, la modificación del artículo 77 de la Ley

29/1998, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa, que abre la vía a la Mediación en asuntos administrativos que se encuentren ya en vía judicial. Por la importancia de dicha disposición se transcribe a continuación literalmente:

Disposición final tercera. Modificación de la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa. El artículo 77 queda redactado de la siguiente forma:

*1- En los procedimientos en primera o única instancia, el Juez o Tribunal, de oficio o a solicitud de parte, una vez formuladas la demanda y la contestación, someterá a la consideración de las partes el reconocimiento de hechos o documentos, así como la posibilidad de alcanzar un acuerdo que ponga fin a la controversia, cuando el juicio se promueva sobre materias susceptibles de transacción y, en particular, cuando verse sobre estimación de cantidad. En este supuesto el juez o Tribunal podrá imponer a las partes el sometimiento a las normas de la Ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles relativas a los principios de la misma, el estatuto del mediador y el procedimiento.*

*Los representantes de las Administraciones públicas demandadas necesitarán la autorización oportuna para llevar a efecto la transacción, con arreglo a las normas que regulan la disposición de la acción por parte de los mismos.*

*El intento de conciliación o mediación, siempre que se sujete al procedimiento previsto en la ley o, en su caso, cuando todas las partes personadas lo soliciten suspenderá el curso de las actuaciones, a cuya terminación las partes informarán al tribunal del resultado del procedimiento que hubieren seguido. Aunque se reanude el proceso, el tribunal admitirá el acuerdo que se alcance posteriormente siempre que tenga lugar en cualquier momento anterior al día en que el pleito haya sido declarado concluso para sentencia.*

*2- Si las partes llegaran a un acuerdo que implique la desaparición de la controversia, el Juez o Tribunal dictará auto declarando terminado el procedimiento, siempre que lo acordado no fuera manifiestamente contrario al ordenamiento jurídico ni lesivo del interés público o de terceros.»*

*3-. Se adiciona un nuevo apartado 7 al artículo 106, con la siguiente redacción:*

*«Este procedimiento será de aplicación cuando el crédito frente a la Administración se reconociera en un acuerdo alcanzado según lo previsto en el artículo 77 o estuviere impuesto por un laudo arbitral.»*

En una valoración del texto se echa de menos algunas cuestiones, que de forma sintética describo: la primera es que no se haya aprovechado la ocasión para introducir la mediación en fase administrativa, es decir, en la Ley 30/1992, que regula el procedimiento administrativa y que nos hemos referido a ella cuando tratamos la terminación convencional.

La segunda cuestión, está reflejada por el informe del Consejo General del Poder Judicial, sobre el anteproyecto de la Ley de Mediación en Asuntos Civiles y Mercantiles. Este informe se pregunta por el cómo es que no se halla incluido la mediación en el campo administrativo dentro del artículo 2 del proyecto de ley, referido al ámbito de aplicación, no constando la mediación administrativa, que al fin y al cabo queda regulada con la modificación del mencionado artículo 77 de la Ley 29/1998. La tercera cuestión o crítica al texto, es que se sigue demandando por parte de los mediadores que trabajamos en la Administración Pública la introducción definitiva de la mediación como parte del procedimiento administrativo, que dote de la seguridad jurídica, tanto para la Administración como para el trabajador, suficiente para que la mediación en las organizaciones públicas se implante y desarrolle debidamente.

### 7.2.3. Discrecionalidad de las Administraciones Públicas

Se ha visto, aunque muy someramente, que en el Derecho Administrativo no existen normas que regulen de forma suficiente la mediación. Ahora bien, bajo la discrecionalidad de la Administración podemos ver si a través de este concepto cabría ofrecer un servicio de mediación dentro de la actividad disciplinaria.

Este principio de discrecionalidad de la Administración es clave para entender el equilibrio que debemos establecer entre el principio que rige el Derecho Administrativo (diferenciándolo de otras ramas de la disciplina) donde lo no prohibido estaría permitido, afirmación válida en el derecho civil por ejemplo, pero no válido en el derecho administrativo, es decir, entre contemplar la norma como presupuesto de actuación y el progreso necesario que tiene que tener toda disciplina.

¿Por qué la Administración podría derivar un conflicto a realizar un proceso de mediación? Bien es sabido que la autonomía de voluntad en el Derecho Administrativo no es admitida por la doctrina, aunque a este respecto tenemos que decir que si el artículo 89 de la ley 30/1992 nos da la posibilidad de la terminación convencional, está admitiendo en cierta autonomía de la voluntad de las partes que intervienen (Administración e interesado) para poder finalizar un procedimiento mediante un acuerdo, pacto o convenio, donde necesariamente se tiene que dar una cierta autonomía de la voluntad para poder llegar al acuerdo que satisfaga a ambas partes.

En cuanto a este principio de discrecionalidad y siguiendo con la argumentación anteriormente referenciada y descrita según Alejandro Nieto, el Profesor Garrido Falla<sup>327</sup>, nos dice que este principio hay que contemplarlo desde una perspectiva de actividad negativa, cabría la actuación discrecional por lo tanto, a falta de normativa expresa.

Garrido Falla nos dice los requisitos para la aplicación de este principio, donde tal y como se podrá comprobar la mediación cumpliría con dichos requisitos:

- 1- No versa sobre materia expresamente prohibida por el ordenamiento jurídico.
- 2- El proceso de mediación, en todas y cada una de sus fases, se realiza bajo el principio de voluntariedad de las partes.
- 3- Se trabaja bajo la premisa de actuación del buen funcionamiento de los servicios y el buen gobierno de la Institución.
- 4- No supera los límites de la discrecionalidad al actuar la mediación “in bonus” en relación a la existencia de un posible inculpaado en un procedimiento sancionador abierto.

Siguiendo a Beltrán de Felipe, M. (1995)<sup>328</sup>, nos encontramos con los tres elementos que según este autor debe tener toda actuación discrecional, y que analizo desde el punto de vista de la mediación.

---

<sup>327</sup> GARRIDO FALLA, F.: *Tratado de Derecho Administrativo*, vol. II”. Tecnos. Madrid, 2010.

<sup>328</sup> BELTRÁN DE FELIPE, M.: *Discrecionalidad administrativa y constitución*. Tecnos DL. Madrid, 1995.

- Interés Público. Ya hemos visto que la actuación de la Inspección de Servicios, o del órgano disciplinario, va dirigida al buen gobierno de la Administración y la salvaguarda del buen funcionamiento de los servicios públicos. No en vano la exposición de motivos de la ley 29/1998, Ley de la Jurisdicción Contencioso – Administrativa, nos dice que “la discrecionalidad surge cuando el ordenamiento jurídico atribuye a algún órgano competencia para apreciar en un supuesto lo que sea de interés público.” Este interés público sería el bien jurídico protegido, por lo que toda actuación en materia disciplinaria va dirigida a la salvaguarda de este bien jurídico. Nótese que en un procedimiento disciplinario no existe la figura de interesado y sí la de denunciante, éste no tiene el bien jurídico, posee la legitimación *ad procesum*, pero no la legitimación *ad causam*, es decir, la actitud para ser parte, porque entre otras cuestiones no posee el bien jurídico protegido.

- Falta de determinación en la ley. También se cumple con este requisito debido a que no existe regulación de la mediación en el ámbito administrativo. Hemos visto que si bien no faltan intentos de regular la mediación, como hemos dicho antes con la Ley 4/1999, no se ha desarrollado a día de hoy la posibilidad de introducir la disciplina dentro del procedimiento administrativo.

- Margen de apreciación para la Administración. Siguiendo al Profesor Nieto, en la obra ya referenciada, la Administración no tiene el deber de sancionar, sino la facultad para ello, es un derecho subjetivo que tiene la Administración. Por este motivo la organización sanitaria tiene un margen de apreciación de cómo debe proteger el bien jurídico. La mediación sería un camino opcional en determinados casos para resolver conflictos y así satisfacer el interés público.

Ahora vamos a pasar a describir qué nos dicen nuestros Tribunales a la hora de analizar la discrecionalidad y la arbitrariedad. Para esta cuestión seguimos relacionando el tema disciplinario con la mediación. Existe abundante jurisprudencia a este respecto y resulta interesante destacar algunas sentencias al respecto.

Es interesante partir, en este pequeño estudio de la jurisprudencia sobre discrecionalidad, de la definición que realiza de la misma la Sentencia<sup>329</sup> del Tribunal Supremo de 26 de noviembre de 1975: “*Pluralidad de soluciones justas posibles*

---

<sup>329</sup> www.westlaw.es (licencia complutense), 4/11/2011.

*entre las que libremente puede escoger la Administración, según su propia iniciativa, por no estar comprendida dentro de la norma de solución concreta*". También la doctrina defiende que se da discrecionalidad cuando se puede optar por dos soluciones alternativas igualmente justas. Aquí en la mediación se daría la oportunidad de optar por una vía por la que el bien jurídico quedaría también protegido, y en algunos casos de forma más adecuada que con el camino tradicional de lo contencioso.

Así, los Tribunales exigen motivación, concretamente la sentencia<sup>330</sup> del Tribunal Superior de Justicia de Aragón nº 49/2003, nos abre la puerta a la autonomía de la voluntad, diciendo que la autonomía de la voluntad queda en la práctica limitada a los actos puramente discrecionales y en los términos del artículo 54.1.f de la Ley 30/1992, exigiendo simplemente que se motiven. Es importante esta sentencia porque abre la vía a la autonomía de la voluntad en el ejercicio de la discrecionalidad.

Para la Jurisprudencia es imprescindible que la discrecionalidad atienda a los fines que debe perseguir, no pudiendo alterarse mediante ésta los fines a que obedece el ejercicio de la potestad administrativa. Podemos entonces, elegir los medios para alcanzar dichos fines pero no cambiar los fines claramente definidos en el ordenamiento jurídico.

Con la mediación, precisamente estamos haciendo lo descrito en el párrafo anterior, establecemos un medio "alternativo" para cumplir con el fin establecido: el buen servicio público.

La Sentencia del Tribunal Supremo de fecha 14 de marzo de 1995, nos dice que la discrecionalidad viene atemperada por elementos reglados que configuren su perfil y generalmente se concretan en la respectiva verificación de la competencia del órgano decisorio, la observancia del procedimiento legalmente establecido y la explicitación del fin perseguido.

---

<sup>330</sup> www.westlaw.es (licencia complutense), 4/11/2011.

#### 7.2.4. La tutela judicial efectiva

Siguiendo a Jesús González Pérez (2001)<sup>331</sup>, la tutela judicial es el poder jurídico que tienen los titulares de derechos e intereses legítimos de acudir a órganos judiciales para reclamar, tener su lugar propio de satisfacción en un proceso judicial.

Para ello, González Pérez cita la sentencia del Tribunal Constitucional 26/1983, de 13 de marzo, por las que nos dice que son los jueces y tribunales los que han de otorgar la tutela judicial efectiva y los únicos a los que cabe imputar su violación, si bien el mismo autor nos hace llegar la acertada sentencia del mismo Tribunal 90/1985, de 22 de junio, donde nos dice que los órganos no judiciales inciden en la lesión del Derecho, en aquellos casos que no se permita al interesado, o se dificulte, el acceso a los tribunales.

Pues bien, con la derivación a mediación, bien desde la Inspección de Servicios de una administración pública, no queda dañado el derecho a la tutela judicial efectiva, pero tampoco se renuncia a su ejercicio coyuntural, debido a que se opta voluntariamente por otra vía. En ningún momento cabe hablar de renuncia a este derecho por poder optar en cualquier momento las partes, en un proceso de mediación, de interrumpir el mismo y acudir a un proceso contencioso.

Tampoco es cierto al cien por cien debido a que en un proceso disciplinario, el denunciante no es parte en el proceso, sería un testigo cualificado, como nos dice Federico A. Castillo Blanco (1992)<sup>332</sup>. Y en cuanto al denunciado, que los tribunales sí que consideran en cierta medida interesado, no renuncia, como hemos dicho antes, sino que opta en un momento dado por acudir primero a otro tipo de proceso.

Cabría preguntarse si ese retraso que se produce crea ciertas dificultades, no en vano, como apunta Javier Barcelona Llop (1995)<sup>333</sup>. Se pregunta este autor si el retraso que se produce por ejemplo con la exigencia de la reclamación administrativa previa, vulnera el principio de tutela judicial efectiva, cuestión que como indica Barcelona se interesa el Tribunal Constitucional, y que en su sentencia 21/1986, de 14 de febrero, nos indica que sin duda la reclamación administrativa previa crea

---

<sup>331</sup> GONZÁLEZ PÉREZ, J.: *El Derecho a la tutela jurisdiccional*. Civitas. Madrid, 2001.

<sup>332</sup> CASTILLO BLANCO, F.A.: *Función pública y poder disciplinario del Estado*. Civitas, Madrid, 1992.

<sup>333</sup> BARCELONA LLOP, J.: *Ejecutividad, ejecutoriedad y ejecución forzosa de los actos administrativos*. Universidad de Cantabria. Servicio de Publicaciones. Santander, 1995.

dificultades en el acceso a la jurisdicción, cierra la posibilidad de acudir directamente al juez, pero que en ningún caso es contrario al derecho a la tutela judicial, justificándose en razón a las especiales funciones y tareas que la Administración tiene encomendadas. Finaliza diciendo nuestro Tribunal que si bien retrasa el acceso a la jurisdicción, al estar debidamente justificada, no es una exigencia contraria al artículo 24.1 de la Constitución.

La justificación, en el caso que nos ocupa de la mediación, vendría dada por la voluntariedad de los sujetos que intervienen en todo proceso de mediación. No se impone, como en el caso de la reclamación administrativa previa, sino que son ellos los que optan por acudir primero a un proceso de mediación.

Ahora bien, la Administración implicada debe estar en actitud vigilante para que el acudir a un proceso de mediación no implique la pérdida de poder acudir a la vía contenciosa mientras se encuentran o hayan finalizado las partes un proceso de mediación. Hablamos entonces de la prescripción, plazos que en determinados casos son muy breves, piénsese en las faltas leves cometidas por funcionarios que prescriben por ejemplo en un mes, y en el caso del personal laboral es de 20 días.

Una solución a lo anteriormente mencionado, podría ser la petición de suspensión de plazos de prescripción por parte del incoado, a indicaciones de la Administración, aunque no se encuentre prevista. Ésta, debe informar en todo caso al interesado de las consecuencias jurídicas del paso del tiempo que puede tener para acudir a un proceso contencioso, para que no quede su derecho a la tutela judicial efectiva dañado.

Para Silvia Barona Vilar (1992)<sup>334</sup>, este sistema de resolución de conflictos no sólo no dificultaría la tutela judicial efectiva, sino que facilita el acceso a la justicia. Esta autora realiza además una afirmación con la que coincido, al decir que las ADR (alternative Dispute Resolution) implican una mayor participación ciudadana, por lo que no puede ser contrario al derecho a la tutela judicial efectiva. La mediación no es un mecanismo de sustitución del proceso disciplinario, sino complementario, que ayuda a satisfacer el interés público, proteger de mejor manera del bien jurídico en

---

<sup>334</sup> BARONA VILAR, S.: *Solución extrajudicial de los conflictos. ADR y Derecho Procesal*". 1992.

cuestión. La misma autora Barona (2011)<sup>335</sup>, nos ofrece una amplia explicación de la aplicación de sistemas ADR dentro de lo que se denomina la justicia restaurativa, y que creo que es plenamente aplicable a las organizaciones públicas.

En este sentido se ha pronunciado muy recientemente el Parlamento Europeo, en resolución de 13 de septiembre de 2011, sobre la aplicación de la Directiva sobre la mediación en los Estados miembros, su impacto en la mediación y su aceptación por los Tribunales<sup>336</sup>. En su letra A contiene una declaración ilustrativa y definitiva en cuanto al tema que se está abordando. Dicha resolución dice textualmente: *“Considerando que asegurar un mejor acceso a la justicia es uno de los objetivos clave de la política de la Unión Europea para establecer un espacio de libertad, seguridad y justicia; considerando asimismo que el concepto de acceso a la justicia debe incluir, en este contexto, el acceso a procedimientos adecuados de solución de controversias para particulares y empresas.”*

Comparto el análisis que realiza, Sáez Rodríguez (2011)<sup>337</sup>, donde nos dice que la mediación penal no constituye una alternativa al proceso penal, sino que se engarza en el mismo proceso, actúa desde dentro del mismo proceso, contribuyendo a la consecución de los fines del sistema penal. Asimismo, concluye la autora, que la mediación en este ámbito del Derecho contribuye a reforzar los derechos y garantías sustantivas y procesales.

#### 7.2.5. Proceso de mediación y proceso disciplinario

Se analiza en este apartado la posible concurrencia o in/compatibilidad de los dos procesos, y la posibilidad de la coincidencia temporal de los dos procesos. Para efectuar este análisis lo voy a realizar desde dos puntos de vista: primero desde el punto de vista de la mediación, y en segundo lugar, desde el punto de vista del orden disciplinario.

---

<sup>335</sup> BARONA VILAR, S.: *Mediación penal. Fundamento, fines y régimen jurídico*. Ediciones Tirant lo blanch. Valencia, 2011.

<sup>336</sup> [www.europarl.europa.es](http://www.europarl.europa.es). Información obtenida el día 10 de octubre de 2011.

<sup>337</sup> SÁEZ RODRÍGUEZ, C.: “Mediación penal. Conclusiones de las experiencias en España, 1998-2011, en *Reforma penal: personas jurídicas y tráfico de drogas; justicia restaurativa*. Cuadernos penales. José María Lidón. Universidad de Deusto. Bilbao, 2011.

Primero.- Desde el punto de vista de la mediación, se entiende que abierto un proceso disciplinario sería perfectamente válido comenzar un proceso de mediación, se ha argumentado anteriormente. Asimismo abierto un proceso de mediación no sería adecuado abrir un expediente disciplinario, salvo que circunstancias del procedimiento lo exijan con el fin de salvaguardar la protección del bien jurídico, pensemos en una falta que esté próxima su prescripción. Tengamos en cuenta que en el supuesto de faltas cometidas por el personal laboral de administración y servicios, las faltas leves prescriben a los diez días, las graves a los veinte y las muy graves, a los sesenta días.

Con referencia a un proceso externo, digamos penal, defendemos la postura de que debe ser automático el suspenso de un proceso de mediación si éste ya se encuentra abierto, y de igual manera si está abierto un proceso de mediación, la apertura de un proceso penal debe ser causa automática de finalización o suspensión de la mediación.

Es cierto que en derecho disciplinario, tenemos que hacer distinción según el sector de que se trate, pero toda la legislación aplicable coincide en el deber de suspensión de los procedimientos ante la apertura de un proceso penal. En el caso de los estudiantes el Decreto 245/2000 por el que se aprueba el Reglamento para el ejercicio de la potestad sancionadora de la Comunidad de Madrid, nos dice que la apertura de un proceso penal suspende el proceso disciplinario abierto por cualquier Administración. En el caso de los empleados públicos, la Ley 7/2007, introdujo la suspensión del procedimiento cuando se remiten las actuaciones al Ministerio Fiscal, si la conducta del incoado pudiera considerarse delictiva.

Trasladando el tema a la Administración y concretamente a las organizaciones públicas de la salud, cabe por tanto empezar un proceso de mediación con un proceso disciplinario abierto. Incluso cabría la posibilidad de trasladar lo que actualmente se viene realizando en diversas comunidades, como por ejemplo en la comunidad de Madrid donde la Fiscalía puede promover la mediación, llegándola a contemplar como atenuante o incluso como causa de archivo de las actuaciones. En la Administración el órgano encargado de resolver los procedimientos disciplinarios podría realizar actuaciones análogas.

En los sectores que participan en la organización sanitaria (y que se muestra cuadro al final del epígrafe), tenemos un vacío legal en cuanto a las atenuantes se refieren<sup>338</sup>, por este motivo se aplican las recogidas en el artículo 21 del código penal, y hay que destacar que el número 6 de dicho artículo nos dice que son circunstancias atenuantes cualquier otra circunstancia de análoga significación que las anteriores, y acudimos al número 5 del mismo artículo para comprobar que un proceso de mediación entraría dentro de esta circunstancia descrita.

¿Podría llegar al archivo de las actuaciones con lo expuesto anteriormente y siguiendo la línea argumental de la Fiscalía de Madrid? Pienso de forma afirmativa. Se ha defendido en el presente trabajo que la Administración no tiene la “obligación” de sancionar, por lo que puede darse por satisfecha la administración perjudicada con el acuerdo de mediación efectuado, y la satisfacción extraprocesal del objeto litigioso, eso sí, tendrá que dictar resolución para dar por finalizado el procedimiento.

Segundo.- En este punto se puede analizar la cuestión desde el punto de vista de la posible actuación de una inspección de servicios sobre la conveniencia o no de procedimientos paralelos; de mediación y disciplinario.

Con un proceso de mediación abierto, desde el punto de vista de la gestión cooperativa del conflicto, no sería aconsejable abrir un proceso disciplinario, debido a que es una actuación de oficio del órgano competente para ello, y que el mismo órgano según los protocolos que debieran existir en su momento mostró su conformidad para la apertura de un proceso de disciplina. Las partes pueden pedir en un momento dado la apertura de dicho proceso disciplinario pero es la autoridad competente la que decide sobre la conveniencia o no de su apertura. En este supuesto sólo la prescripción inmediata de la falta podría aconsejar la apertura de actuaciones disciplinarias.

También tenemos la posibilidad de que con un proceso disciplinario abierto se pueda abrir un proceso de mediación. Salvando los motivos técnicos si procediera o no la apertura de un proceso de mediación.

---

<sup>338</sup> En todo el sistema disciplinario de las Administraciones Públicas tenemos un vacío legal, no existen atenuantes en un sentido estricto. Lo que sí existe es un sistema de gradación de las faltas y sanciones.

De todos modos hay que decir que no existe la suficiente seguridad jurídica para comenzar un proceso de mediación con un expediente disciplinario abierto, debiendo producirse los cambios normativos adecuados para poder incardinar un proceso de mediación dentro de un proceso de disciplinario. Con todo lo dicho anteriormente sí que defendiendo la idea de que si bien no hay la suficiente seguridad jurídica como para realizar lo planteado, sí que la Administración tiene que dar pasos hacia delante que favorezcan y cree en el legislador la necesidad de regular algo que la sociedad administrativa demanda<sup>339</sup>.

#### 7.2.6. Normas disciplinarias: especialidad en las organizaciones sanitarias

Cuando se hace referencia al procedimiento disciplinario en la Administración, y más concretamente en organizaciones públicas sanitarias, no podemos dejar de tratar el ámbito subjetivo aplicable, y que en el caso concreto que se estudia, adquiere una especificidad relevante.

Cuando hablamos de una empresa privada, es fácil, para ver qué norma disciplinaria le es aplicable a un trabajador, acudiremos al convenio colectivo aplicable. Cuando estamos estudiando las organizaciones públicas hay que ahondar un poco más porque, a pesar de lo que se pueda creer en un primer momento, esta disciplina es muy extensa y variada. No a todos los empleados públicos le es aplicable el mismo régimen disciplinario, y lo que es más importante, dentro de una misma organización pública no todas las personas que realizan su labor tienen el mismo estatus jurídico.

---

<sup>339</sup> El Derecho positivo está en continua evolución. Para que pueda producirse ésta se puede destacar dos caminos a la hora de analizarla. Por un lado el Estado o cualquier otro ente con legitimidad normativa, ante una necesidad de regulación dicta una norma determinada, donde ese ente ejerce su potestad según su criterio. Por otro lado, existe la posibilidad de que sea la sociedad la que demande una determinada regulación y el Estado entra a regular esa necesidad social, fruto de esa demanda. Es en esta necesidad social donde se ha venido realizando determinados negocios jurídicos sin la cobertura legal suficiente, y es precisamente en su exégesis donde me quiero detener. En la Mediación ha habido experiencias pioneras que han dado lugar a que gracias a ellas se haya producido esa necesidad social, y que ha culminado precisamente con la normativa autonómica sobre mediación familiar primero, y segundo, con la Ley 5/2012, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, de ámbito estatal. Estas experiencias realizadas sin la suficiente seguridad jurídica, como en los juzgados de familia de Barcelona, o en otros juzgados de lo penal, en materia de menores infractores, o ya en el ámbito administrativo con la actividad llevada a cabo en la Universidad Complutense de Madrid, primero en su Inspección de Servicios y más tarde en el Instituto Complutense de Mediación y Gestión de Conflictos.

Para una mejor comprensión de lo que se pretende explicar, el siguiente cuadro de forma sintética pretende exponer los distintos tipos de personal que ejerce sus funciones laborales y no laborales.

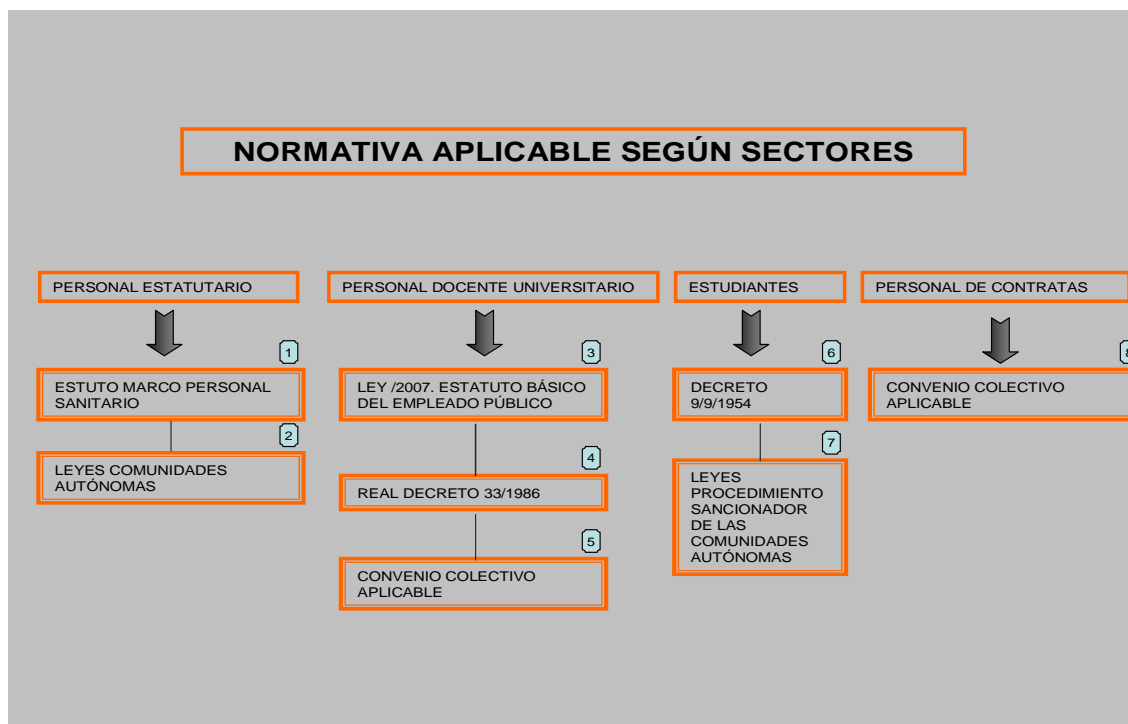


FIGURA 19

1 La Ley 53/2003, del Estatuto Marco del personal sanitario, establece el propio régimen disciplinario de dicho personal, remitiendo a las leyes de las distintas comunidades autónomas parte de la tipificación de las faltas disciplinarias.

2 Como se ha dejado constancia las propias leyes de las comunidades autónomas

3 En los hospitales universitarios, trabajan docentes de universidad a los que no le es aplicable el estatuto marco del personal sanitario sino que le es aplicable el régimen general de los funcionarios públicos, como es el Estatuto básico del empleado público y el Real decreto 33/1986. Esta última norma tipifica los distintos tipos de faltas y el procedimiento disciplinarios, muy pormenorizado y garantista de los derechos del funcionario público. La ley 7/2007, tipifica las faltas muy graves, las sanciones y los principios generales de las potestad sancionadora.

4 Esta norma es aplicable a los funcionarios docentes, pertenecientes a los cuerpos docentes de catedráticos de universidad y escuela universitaria y profesores titulares

de universidad y de escuela universitaria.

5 En los hospitales universitarios también ejercen su labor docente personal no funcionario, cuyo estatus jurídico es de personal laboral. De esta forma su régimen disciplinario está regulado por el convenio colectivo aplicable. Recordemos que con la entrada en vigor de la Ley Orgánica, 6/2001, de Universidades, los profesores contratados y ayudantes pasaron a regirse por el régimen laboral y no administrativo.

6 Los estudiantes de medicina que hacen su labor docente en los hospitales universitarios públicos están sometidos también a un régimen disciplinario, una actuación suya en un hospital es susceptible de ser tratada bajo el régimen disciplinario. La norma que regula la tipificación de este tipo de faltas es un Decreto nada más y nada menos que del año 1954, aunque jurídicamente obsoleto, este decreto se encuentra plenamente vigente a pesar de ser preconstitucional.

7 En cuanto al procedimiento las distintas comunidades autónomas tienen aprobado un régimen de procedimiento sancionador que es el que se debe aplicar en cada caso en concreto.

Asistimos últimamente a un proceso intenso de externalización de los servicios, mediante el uso de contratistas para determinadas actividades, como puedan ser: limpieza, comedores, cafetería, lavandería, etc. Estas personas realizan su actividad laboral dentro del hospital, en la organización sanitaria. La peculiaridad de este sector estriba en que la Administración no tiene potestad en materia disciplinaria sobre estas personas, sino que es la empresa contratada la que ejerce su potestad, para el caso de un posible incumplimiento laboral. Por tanto, en estos casos se aplicará el convenio de cada sector en cuestión.

Como conclusión a este apartado, y a modo de petición a quien corresponda, hay suficientes experiencias realizadas ya en el ámbito penal como para poder pensar en los beneficios que pudiera reportar la mediación en conflictos de naturaleza disciplinaria. Para una total seguridad jurídica, ha sido una oportunidad perdida otra vez la no inclusión de forma inequívoca de la mediación administrativa. En la materia concreta que se aborda en el presente epígrafe, se han perdido oportunidades legislativas. Como ejemplo tenemos la Ley 7/2007, que creó el tan esperado Estatuto básico del empleado público que conteniendo su apartado de materia disciplinaria,

nada nos dice al respecto de la introducción de métodos alternativos a lo contencioso.

## **VIII.- CONCLUSIONES**

PRIMERA.- La Mediación, como proceso técnico de gestión de conflictos no es conocida en los centros hospitalarios Públicos. El 82% de los entrevistados no conoce a nadie que haya participado en un proceso de mediación fuera de la organización. Asimismo, sólo el 2% de las personas entrevistadas manifiesta que su centro pone a su disposición la mediación. Existen cuestiones culturales, sociológicas y lingüísticas que dificultan la asunción de paradigmas de gestión pacífica de las situaciones de conflicto en los sistemas.

SEGUNDA.- Ante la insatisfacción de los sistemas actuales de gestión de conflictos, la mediación en las organizaciones se presenta como un sistema de gestión adecuada de conflictos, no exclusivo ni excluyente.

TERCERA.- Las organizaciones deben introducir sistemas de gestión de conflictos como la mediación en aras del interés general, la calidad del servicio y la responsabilidad social corporativa.

CUARTA.- Dentro de este diseño cabe destacar la elaboración del código ético de la mediación, el reglamento del servicio de mediación, así como el protocolo de actuación de dicho servicio.

QUINTA.- Deben producirse los cambios normativos necesarios para introducir la mediación dentro del proceso disciplinario una vez incoado el expediente.

SEXTA.- La mediación organizacional en entidades públicas tiene entidad propia suficiente para ser considerada como especialidad autónoma dentro de la propia disciplina de la mediación.

## **IX.- BIBLIOGRAFÍA**

AISEN SON KOGAN, A.: *Resolución de conflictos: un enfoque psicosociológico*. Colección de Psicología. Fondo de cultura económica. México DF. 1994.

ALÉS, J. y MATA, J.D.: *La magia de la mediación*. Aconcagua libros. Sevilla. 2010.

ALOISIO, V.: *Co-mediación. Aporte emocional para fortalecer la relación con el otro*. AD-HOC S.R.L. Buenos Aires, República Argentina, 1997.

ALTSCHUL, C: *Dinámica de la negociación estratégica. Una experiencia en América Latina*. Ediciones Juan Granica S.A. Barcelona. 1999.

ALZATE SÁEZ DE HEREDIA, R.: *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Universidad del País Vasco. Guipúzcoa. 1998.

- *Conflictos familiares e interculturalidad. La Mediación como proceso de gestión de conflictos*. Escuela Complutense Latinoamericana  
<http://www.complutense.buap.mx/c03.pdf> (17/09/2011)

- “Importancia de la educación en resolución de Conflictos”. En *Revista de Mediación*. Año 3. Nº 6. Edita Asociación Madrileña de Mediadores. Madrid. 2010.

- Espacio abierto: importancia de la educación en resolución de conflictos”, en *Revista de Mediación*, nº 6. Madrid, 2010.

ANDREU PINILLOS, A: “La responsabilidad social corporativa: un concepto por definir”. CIRIEC España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Noviembre número 053. Págs. 125-135. Valencia. España.

ARAGÓN MEDINA, J. y ROCHA SÁNCHEZ, F.: *La responsabilidad social empresarial en España: una aproximación desde la perspectiva laboral* .Edit: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid, 2011.

ARES PARRA, A.: “La formación en las organizaciones”. [www. antonioares.es](http://www.antonioares.es). Consulta realizada el 8 de julio de 2011.

ARTUÑA EGOICHEAGA, M.: *La Mediación hoy*. Ediciones Paraninfo. Madrid, 2012.

BARCELONA LLOP, J.: *Ejecutividad, ejecutoriedad y ejecución forzosa de los actos administrativos*. Universidad de Cantabria. Servicio de Publicaciones. Santander, 1995.

BARONA VILAR, S.: *Solución extrajudicial de los conflictos. ADR y Derecho Procesal*. 1992.

- *Mediación penal. Fundamento, fines y régimen jurídico*. Ediciones Tirant lo blanch. Valencia, 2011.

BARUCH BUSH, R.A. y FOLGER, J.P.: *La promesa de mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros*. Ediciones Granica S.A. Barcelona, 1996

BAYÓN MARINÉ, F.: *Organizaciones y recursos humanos*. Editorial Síntesis. Economía de la Empresa. 2008.

BELTRÁN DE FELIPE, M. *Discrecionalidad administrativa y Constitución*, 1995. Tecnos D.L. Madrid, 1995.

BIANCHI, R.A.: *Mediación prejudicial y conciliación*. Víctor P. de Zavalía S.A. Argentina, 1996.

BOLAÑOS CARTUJO, I.: *Hijos alineados y padres alienados. Mediación familiar en rupturas conflictivas*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2007.

BOQUÉ TORREMORELL, M.C.: *Cultura de mediación y cambio social*. Gedisa S.A. Barcelona, 2003.

CALCATERRA, R.: *Mediación estratégica*. Gedisa 2002.

CARA, G.: *Las negociaciones nuestras de cada día*. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona 1997.

CARAM, M.E., EILBAUN, D. y RISOLÍA, M. *Mediación, diseño de una práctica*. Librería Histórica S.R.L. Argentina, 2006.

CARNELUTTI, F.: *Las miserias del proceso penal*. Ediciones jurídicas Europa-América. Buenos Aires. 1959.

CASAMAYOR, G., ANTÚNEZ, S., ARMEJACH, R. CHECA, J. J., GINÉ, N. GUITART, R., NOTÓ, F., RODÓN, A., URANGA, M., y VIÑAS, J.: *Cómo dar respuestas a los conflictos. La disciplina en la enseñanza secundaria*. Editorial GRAÓ. Barcelona, 1998.

CASTILLO BLANCO, F.A.: *Función pública y poder disciplinario del Estado*. Civitas, Madrid, 1992.

CHEVALIER Y LOSCHAK, D.: *Ciencia Administrativa. Teoría general de la institución administrativa*. Tomo II. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid, 1986.

COHN, E.S. y NEYHART, M, L.: “Factores que influyen en la aceptación pública de la mediación”. *Del libro La Mediación y sus contextos de aplicación: una introducción para profesionales e investigadores*. VVAA. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona 1996.

CONSTANTINO, C.A. y SICKLES MERCHANT, C.: *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos*. Granica D.L. Barcelona, 1997.

CORBELLA DUCH, J.: *Manual de Derecho sanitario*. Editorial Atelier. Barcelona, 2006.

CÓRDOBA AZCÁRATE, E.: “Conciencia profesional y deontología”- Revista electrónica *Profesiones*, nº 130.

CORTINA, A y CONILL, J. Capítulo “Ética, empresa y organizaciones sanitarias”. *Ética de las organizaciones sanitarias, nuevos modelos de calidad*. VVAA. Pablo Simón editor. Editorial Triacastela. San Sebastián, 2005.

COVEY, S.R. y ENGLAND, B.: *La 3ª alternativa. Para resolver los problemas más difíciles de la vida*. Espasa Libros S.L.U. Barcelona, 2012.

DALE CARNEGIE. *Las cinco habilidades esenciales para tratar con las personas*. Ediciones Elipse. Barcelona, 2011.

DE DIEGO VALLEJO, R y GUILLÉN GESTOSO, C.: *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Ediciones Pirámide. Grupo Anaya S.A. 3ª Edición. Madrid, 2012.

DE FUENTES BARDAJÍ, J. (Director), Abogacía General del Estado. *Manual de Derecho Administrativo Sancionador*. Thomson Aranzadi. Navarra, 2005.

DE LA PEÑA, M. *Empresas saludables*. Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social. 2012.

DE TOMASO, A.: *Mediación y Trabajo Social*. Espacio Editorial. Montevideo, Uruguay. 1997.

DEDEU, M. y TORRENT, J.A.: *La tribu. Siempre lo hemos hecho así. Estrategias para adaptarse a un mundo en constante cambio*. RBA Libros, S.A. Barcelona, 2009.

FARRÉ SALVÁ, S.: *Gestión de conflictos: taller de mediación. Un enfoque socioafectivo*. A&M Gráfico, S.L. Barcelona, 2004.

FERNÁNDEZ RIQUELME, S.: *Teoría y práctica de la mediación. La gestión alternativa de los conflictos sociales*. Editum. Murcia, 2009.

FISAS, V.: *Cultura de paz y gestión de conflictos*. Icaria editorial S.A. Barcelona, 2002.

FISHER, R., URY, W. y PATTON, B. *Obtenga el sí: el arte de negociar*. Gestión 2000. Barcelona, 2005.

FLOYER ACLAND, A.: *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Editorial Paidós. Barcelona, 1993.

FOLBERG, J. y TAYLOR A. *Mediación: Resolución de conflictos sin litigio*. Noriega editores. 1997, México.

GALLARDO CASTILLO, M.A.J.: *Los principios de la potestad sancionadora. Teoría y práctica*. Portal Derecho SA. Iustel. Madrid, 2008

GARCÍA GÉRBOLES, L. y MURESMANN, M.: “El enfoque histórico-jurídico del concepto de la Mediación desde el Derecho Romano hasta la actualidad.” Capítulo 2º del libro *La Mediación, presente y pasado y futuro de una institución jurídica*. Directores: Jaime Rodríguez-Arana Muños y Mercedes de Prada Rodríguez. Ediciones Netbiblo S.L. La Coruña, 2010.

GARCÍA GÓMEZ DE MERCADO, F.: *Sanciones administrativas, garantías, derechos y recursos del presunto responsable*. Granada. Comares 2004.

GARCÍA VILLALUENGA, L.: *Mediación en conflictos familiares: una construcción desde el Derecho de Familia*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2006.

- “La profesionalidad del mediador”. *Trabajo social hoy: El trabajo social y la mediación*. Colegio Oficial de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales de Madrid. Madrid. 2005.

GARCÍA VILLALUENGA, L y BOLAÑOS CARTUJO, I. *Situación de la mediación familiar en España. Detección de necesidades. Desafíos pendientes*. Entrevista en profundidad realizada a Aleix Ripol-Millet. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Subdirección General de Información Administrativa y Publicaciones. Madrid. 2007.

GARRIDO FALLA, M.: *Tratado de Derecho Administrativo*, vol. II. Tecnos. Madrid. 2010.

GIMENO NAVARRO, M.A. “Organización saludable. Principales características” en *Evaluación de las organizaciones saludables. Una propuesta metodológica*. <http://www.orpconference.org/2008/actividades/documentar/organizacionsaludable.pdf>. (8/08/2011)

GIRAD,K. Y KOCH, S.J.: *Resolución de conflictos en las escuelas*. Granica. 1996.

GÓMEZ TOMILLO, M.: *Derecho administrativo sancionador, parte general, teoría general y práctica del derecho penal administrativo*. Thomson- Aranzadi. Cizur menor Navarra, 2008.

GONZÁLEZ PÉREZ, J y GONZÁLEZ NAVARRO, F.: *Comentarios a la Ley de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y Procedimiento Administrativo Común (Ley 30/1992, de 26 de noviembre)* Tomo I. Editorial Aranzadi. Navarra, 2007.

GONZÁLEZ PÉREZ, J.: *El Derecho a la tutela jurisdiccional*. Civitas. Madrid, 2001.

GUTIÉRREZ LLAMAZARES, M.A.: *Diccionario de régimen disciplinario de los funcionarios. Análisis jurisprudencial y normativo*. PPU. Barcelona, 2007.

HAYNES, J.M. y HAYNES, G.L.: *La mediación en el divorcio: estrategias para negociaciones basadas en casos reales*. Editorial Granica. Buenos Aires, 1997.

HAYNES, J.M.: *Fundamentos de la mediación familiar*. Gaia. Madrid, 2000.

HICKS, L., ROSENTHAL, L.J. y STANDISH, L.: “La mercadotecnia de los programas de mediación.”. Capítulo 5 del libro *La mediación y sus contextos de aplicación: una introducción para profesionales e investigadores*. Karen Grover Duffy, James W. Grosch y Paul V. Olczak. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 1996.

HIGHTON, E.I y ÁLVAREZ, G.S.: *Mediación para resolver conflictos*. AD-HOC S.R.L. 3ª Edición. Buenos Aires, 1998.

[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=conflicto](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=conflicto).

(17/01/2012)

[http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1162209993137&language=es&pageid=1162209993137&pagename=PortalSalud%2FPage%2FPTSA\\_listaHospitales&pestan=5&vest=1162209993137](http://www.madrid.org/cs/Satellite?cid=1162209993137&language=es&pageid=1162209993137&pagename=PortalSalud%2FPage%2FPTSA_listaHospitales&pestan=5&vest=1162209993137).

<http://www.observatoriorsc.org/>

HUERGO LORA, A. *Las sanciones administrativas*. Iustel. Madrid. 2009),

JÁUREGUI, R., MARTÍNEZ-PUJALTE, V. y TORMÉ, A.: *Responsabilidad social empresarial. Ideas y reflexiones*. Confederación empresarial de Madrid. CEOE. España, 2011.

LÓPEZ HERRERO, P.: “La mediación y otras técnicas de intervención: diferencias y similitudes”. Capítulo del libro *Por una adecuada gestión de los conflictos: la mediación*. Caja de Burgos. Servicio de publicaciones. Burgos, 2008.

MALOW, L.: “*Mediación familiar: una práctica en busca de una teoría. Una nueva visión del derecho*”. Ediciones Granica S.A. Barcelona. 1999.

MARCOS ARANDA, R. *La negociación y la mediación en los conflictos sociales*. Trama editorial. Madrid, 2005.

MARINA JALVO, B.: *El régimen disciplinario de los funcionarios públicos, fundamentos y regulación sustantiva*. 2ª edición. Lex Nova. Valladolid, 2001.

MARTINEZ ESCAMILLA, M. y SÁNCHEZ ÁLVAREZ, M<sup>a</sup>.P. (coord.): *Justicia restaurativa, mediación penal y penitenciaria: un renovado impulso*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2011.

MARTÍNEZ URRALDE, M.J. y GARCI LÓPEZ, R.: *Análisis y práctica de la mediación intercultural desde criterios éticos*. Editorial Tirant Lo Blanch. Valencia, 2009.<sup>340</sup>

MARTÍN-QUIRÓS, M.A. y ZARCO MARTÍN, V.: *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos, un caso abierto a la reflexión*. Ediciones Pirámide. Grupo Anaya S.A. Madrid, 2009.

MARTÍN-QUIRÓS, M.A.: *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. ZARCO MARTÍN, V y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A., directores. Ediciones Pirámide. Grupo Anaya S.A. Madrid, 2008.

MAYNTZ, R.: *Sociología de la Administración Pública*. Alianza Editorial S.A. Madrid, 1985.

MERINO ORTIZ, C. *La mediación familiar en situaciones asimétricas. Procesos de gestión de conflictos con episodios de violencia, drogodependencias, enfermedad mental y desequilibrio de poder*. Editorial Reus, S.A. Madrid, 2013.

MULDOON, B. *El corazón del conflicto, del trabajo al hogar como campos de batalla, comprendiendo la paradoja del conflicto como un camino hacia la sabiduría*. Ed. Paidós Ibérica. Barcelona, 1998.

MULHOLLAND, J. *El lenguaje de la negociación. Manual de estrategias prácticas para mejorar la comunicación*. Gedisa editorial. Barcelona, 2003.

NADAL SÁNCHEZ, H.: *El contexto ético-filosófico de la mediación y la proyección moral del modelo transformativo*. Capítulo del libro *Por una adecuada gestión de los conflictos: la mediación*. Caja de Burgos. Servicio de publicaciones. Burgos, 2008.

NARDONE, G., MARIOTTI, R., MILANESE, R., FIORENZA. *Terapia estratégica para la empresa. Soluciones en tiempo breve para resolver problemas en las organizaciones*. RBA libros, S.A. Barcelona, 2005.

NIETO, A.: *Derecho Administrativo Sancionador*. 4ª Edición. Tecnos. Madrid. 2005.

NOVEL MARTÍ, G.: *Mediación organizacional: desarrollando un modelo de éxito compartido*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2010.

NOVEL MARTÍ, G.: *Mediación en salud: un nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan*. Editorial Reus S.A. Madrid, 2012.

O'CONNOR, J. y SEYMOUR, j.: *Introducción a la PNL. Cómo descubrir y emplear la excelencia para obtener óptimos resultados personales y profesionales*. Ediciones Urano S.A. Barcelona 2011

OLIVÉ PIBERNAT. V.: *PNL & Coaching. Una visión integradora*. Ridgen Edit S.L." Barcelona., 2010

PAREJO ALFONSO, L.: *Estado social y administración pública: los postulados constitucionales de la reforma administrativa*. Editorial Civitas S.A. Madrid, 1983

PARSONS, T.: *El sistema social*. Alianza Editorial. Madrid, 1999.

PATTERSON, K. GENNY, J Y MC MILLAN, R. y SWITZLER, A.: *Nunca más otro conflicto. Confrontaciones cruciales*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, 2006.

PÉREZ RUESTRA, R.N.: *El comportamiento moral en las organizaciones: una perspectiva desde la ética de la empresa*. Recurso electrónico, Biblioteca Universidad Complutense de Madrid. Consulta realizada el 25 de agosto de 2011 en la página web: <http://eprints.ucm.es/11089/1/T32191.pd>.

PÉREZ SERRANO, G. y PÉREZ DE GUZMÁN, M<sup>a</sup>.V.: *Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento*. Narcea S.A. Ediciones. Madrid, 2011.

PINILLOS, A.A.: “La responsabilidad social corporativa: un concepto por definir”. CIRIEC España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Noviembre número 053. Págs. 125-135. Valencia. España. Información obtenida en la <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/174/17405310.pdf>. Visualización realizada el día 10 de abril de 2012.

PUY MUÑOZ, F.: “La expresión “mediación jurídica”. Un análisis tópico”. En *Mediación y solución de conflictos. Habilidades para una necesidad emergente*.

SOTELO MUÑOZ, H y OTERO PARGA, M. (coord.). Editorial Tecnos. Grupo Anaya S.A. Madrid, 2007.

REBOLLO PUIG, M.: *Estudios para la reforma de la Administración Pública* Varios autores. Fernando Sainz Moreno, director. INAP. Madrid. 2004.

REDORTA, J.: *Cómo analizar conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, 2004.

- *Entender el conflicto. La forma como herramienta*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, 2007.

RÍOS MARTÍN, J.C., PASCUAL RODRÍGUEZ, E., SEGOVIA BERNABÉ, J.L., ETXEBARRÍA ZARRABEITIA, X., BIBIANO GUILLÉN, A. y LOZANO ESPINA, F. “La mediación penal”, en *La mediación penal y penitenciaria. Experiencias de diálogo en el sistema penal para la reducción de la violencia y el sufrimiento humano*. Constitución y Leyes S.A. 3ª Edición. Madrid, 2012.

RIPOL-MILET, A.: *...Familias...trabajo social...y mediación...* Ediciones Paidós Ibérica S.A.”. Barcelona, 2001.

- *Estrategias de mediación en asuntos familiares*. Editorial Reus. S.A. Madrid, 2011.

RODRÍGUEZ PEÑA, P.: “La experiencia francesa en la búsqueda de una solución amigable de los conflictos médicos”. *Revista de Derecho nº 19. Interior. Indd. Secc 3:43*.

SÁEZ RODRÍGUEZ, C.: “Mediación penal. Conclusiones de las experiencias en España, 1998-2011, en *Reforma penal: personas jurídicas y tráfico de drogas*;

*justicia restaurativa*. Cuadernos penales. José María Lidón. Universidad de Deusto. Bilbao, 2011.

SANER, R.: *El Experto Negociador*. Gestión 2000. Barcelona, 2003.

SINGER, L.R.: *Resolución de conflictos: técnicas de actuación den los ámbito empresarial, familiar y legal*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona, 1996.

SIX, J.F.: *Dinámica de la Mediación*. Paidós mediación. Barcelona 1997.

SUARES, M.: *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Editorial Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 1996.

SUÁREZ, A.: “Mitos y desafíos de la RSE. Perspectivas desde las políticas públicas”. *La responsabilidad social corporativa y sus actores. Mitos y desafíos de la RSC*. Primer Seminario Internacional de la Red Interuniversitaria de RSE. Instituto Complutense de Estudios Internacionales. Pozuelo de Alarcón. Madrid. 2011.

SUAY RINCÓN, J. Artículo “*La formulación del principio de legalidad en materia sancionadora y sus exigencias: una propuesta a partir del estado actual de la cuestión en la jurisprudencia*”, en *Revista Justicia Administrativa*.

URY, W.L.: *Diez caminos para resolver conflictos en la casa, en el trabajo y en el mundo*. Buenos Aires. Paidós, 2000.

VINYAMATA CAMPS, E. *Conflictología: teoría y práctica en resolución de conflictos*. Ariel. Barcelona. 2001.

- *Guerra y paz en el trabajo: conflictos y conflictología*. Tirant lo Blanch. Valencia, 2004.

- *Aprender Mediación*. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona, 2004.

- *Conflictología. Curso de resolución de conflictos*. Ariel S.A. Barcelona. 2005.

- *Los conflictos explicados a mis hijos*. Plaza & Janés Editores S.A. Barcelona 2002.

VVAA: GARCÍA VILLALUENGA, L y ROGEL VIDE, C. (Directores): *Mediación en asuntos civiles y mercantiles: comentarios a la Ley 5/2012*. Reus S.A. Madrid, 2012.

VVAA. JOAQUÍN CAYÓN DE LAS CUEVAS. “Resolución extrajudicial de conflictos sanitarios: manifestaciones jurídico-positivas y posibilidades de futuro” del libro *Mediación, arbitraje y resolución extrajudicial de conflictos en el siglo XXI*. Editorial Reus S.A. Zaragoza, 2010.

VVAA. JOAQUÍN DE FUENTES BARDAJÍ, (Director), Abogacía General del Estado. *Manual de Derecho Administrativo Sancionador*. Thomson Aranzadi. Navarra, 2005.

WORCHEL, S. y LUNDGREN, S.: “La naturaleza y la resolución del conflicto”. Del libro *La Mediación y sus contextos de aplicación: una introducción para profesionales e investigadores*. VVAA. Ediciones Paidós Ibérica S.A. Barcelona 1996.

## **X.- AGRADECIMIENTOS**

Al Departamento de Toxicología y Legislación Sanitaria de la Facultad de Medicina de la Universidad Complutense de Madrid, por dar una oportunidad a la Mediación para que pueda estar un poco más cerca de la sociedad.

A la Dra. Anadón Baselga, que creyó en mí desde el primer momento, con una gran generosidad. Trabajar a su lado ha sido, y es, un lujo del que espero poder seguir disfrutando.

A la Dra. García Villaluenga, quien me dio la oportunidad de colaborar desde los inicios del programa de implantación de la mediación en la Universidad Complutense, y de la que he podido aprender todo lo que sé sobre mediación.

Al Dr. Bolaños Cartujo, quien me ha enseñado tantas y tantas cosas sobre mediación, y lo que es más importante, de quien he podido comprobar que nuestra disciplina ni empieza ni acaba con las sesiones de mediación, sino que es una filosofía de vida que debe impregnar hasta nuestros actos más cotidianos.

A mi pareja, Marina, quien hace realidad el dicho que dice que detrás de un hombre que intenta realizar cosas interesantes, siempre hay una mujer más inteligente que él, de la que podrá aprender toda su vida.