

# **CORRESPONSABILIDAD, RECONCILIACIÓN Y MEDIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN CONTEXTOS**

Carlos María Alcover de la Hera

Profesor Titular de Psicología Social

Ex--Defensor Universitario

Universidad Rey Juan Carlos, Madrid

La reciente transformación de la mediación como una estrategia legítima y, en un número creciente de contextos, prioritaria para la resolución de conflictos conlleva la necesidad de proceder a la reflexión, el análisis y el debate acerca de cómo garantizar la mayor eficacia posible de las intervenciones considerando las características del contexto, de los participantes y del tipo de conflicto (Alcover, 2011). En particular, la utilización de la mediación en la resolución de conflictos en contextos universitarios por los defensores y las defensoras universitarios ha ampliado las competencias atribuidas habitualmente a las figuras de *ombudsperson*, convirtiéndose así en agentes activos implicados en la búsqueda de soluciones que no solo contribuyan a resolver el conflicto, sino también a restablecer, restaurar o mejorar las relaciones entre las partes.

Así, la necesidad de adecuar la estrategia de mediación a utilizar con el ánimo de lograr este doble objetivo ha dado lugar al concepto de *eficacia diádica* (Bush y Folger, 1994; Kressel y Pruitt, 1989): la mediación ha de servir para encontrar una solución o un

acuerdo que satisfaga en la mayor medida posible los intereses de las partes, y simultáneamente ha de procurar que permita la redefinición de las relaciones entre ellas, facilitando el mantenimiento de la relación a lo largo del tiempo. Teniendo en cuenta las características de los contextos universitarios, donde las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria tienden a ser duraderas o a prolongarse durante períodos de tiempo significativos, este segundo objetivo de la mediación resulta de gran relevancia (Alcover, 2009). En este sentido, el empleo durante el proceso de mediación de estrategias que faciliten su logro puede incrementar la eficacia de las intervenciones realizadas por los Defensores y Defensoras en conflictos universitarios.

Este artículo tiene un doble objetivo. En primer lugar, realizar un breve análisis de las particularidades de los conflictos en los contextos universitarios y del papel que puede desempeñar la mediación en su afrontamiento y en su resolución; y en segundo lugar, presentar la técnica de la despolarización de la responsabilidad con el objetivo de lograr la reconciliación entre las partes como resultado del proceso de mediación.

## **LA MEDIACIÓN Y LA FIGURA DEL DEFENSOR UNIVERSITARIO**

La mediación es un procedimiento de resolución de conflictos en el que:

- las partes implicadas aceptan la participación y ayuda de un mediador imparcial e independiente (que carece de poder para tomar decisiones o imponerlas),
- identifican, formulan y analizan las cuestiones en disputa,
- con el objetivo de desarrollar y proponer ellas mismas opciones o alternativas,
- que les permitan llegar a un acuerdo que solucione el conflicto y/o mejore las relaciones entre las partes (Moore, 2014).

La mediación es importante debido a que provee las bases para que las partes implicadas se sientan protagonistas tanto del proceso seguido como de los resultados obtenidos, y porque aumenta su nivel de participación en los procesos de toma de decisiones que conducen a acuerdos, incrementando sus niveles de *empowerment* en la resolución de los conflictos que les afectan.

La experiencia en países europeos y americanos muestra que la utilización de la mediación por parte de los Defensores Universitarios tiene importantes ventajas (Alcover, 2010; Holton y Warters, 1995):

- a) Responder a las quejas con mecanismos neutrales e imparciales internos, propios de la institución.
- b) Reducir los costes de procesos litigantes o adversariales, tanto en tiempo como en dinero.
- c) Demostrar que la organización se preocupa por atender y resolver los problemas y los conflictos, con una actitud de afrontamiento y no de evitación.

Así, cuando los Defensores utilizan la mediación actúan como facilitadores, no como agentes con poder de ejercer sanciones. Al mismo tiempo, pueden influir en la resolución de los conflictos al utilizar su poder personal, no el poder de posición derivado de una autoridad jerárquica. Y además, pueden utilizar un poder implícito, es decir, la persuasión y el ejemplo como motivadores para que las partes logren acuerdos (Alcover, 2009). En resumen, la mediación es importante porque, en primer lugar, preserva el concepto de libertad y autonomía académicas, ya que es un procedimiento interno de resolución de conflictos (Warters, 2000). En segundo lugar, porque permite a los miembros de la comunidad universitaria implicarse en procesos constructivos y de desarrollo para la institución. Y por último, debido a que fomenta la corresponsabilidad en el análisis y la búsqueda de soluciones a los conflictos.

A continuación se analizan las principales características de los conflictos en los contextos universitarios, subrayando la necesidad de contextualizar las intervenciones de mediación o de intervenir de manera contingente a cada caso.

## **TIPOS DE CONFLICTOS Y MEDIACIÓN EN CONTEXTOS UNIVERSITARIOS**

Los contextos universitarios se caracterizan por su elevada complejidad debido fundamentalmente a la existencia de múltiples interdependencias entre tipos de actores: estudiantes, personal de administración y servicios y profesorado, lo cual representa una fuente potencial de conflictos. Se han identificado tres fuentes básicas de conflictos (Holton, 1998):

- 1) la existencia de metas incompatibles,
- 2) la escasez de recursos, y
- 3) las interferencias que se producen entre los miembros de la comunidad universitaria.

Al considerar las características de los contextos universitarios, la mediación puede ser más eficaz en la resolución de ciertos tipos de conflictos:

- Conflictos de interés.
- Conflictos de valores.
- Conflictos de relaciones interpersonales.
- Conflictos de identidad.
- Conflictos de poder.

Pero también puede ser eficaz en conflictos de interpretación de normas y en conflictos de aplicación de normas, así como en otros tipos de conflictos, donde se reconozca su posibilidad como alternativa previa a la aplicación de instancias sancionadoras o punitivas.

Otra de las características relevantes de los contextos universitarios es la referida a las asimetrías en las relaciones entre las partes, que se reflejan en los procesos de mediación. Dichas asimetrías pueden identificarse en tres elementos clave.

En primer lugar, la *asimetría en el conflicto*, es decir, asimetría en el grado en el que las partes perciben el conflicto de manera diferente, o asimetría perceptiva. Por ejemplo, una parte percibe un “gran conflicto” o un “gran problema”, mientras la otra apenas lo considera un conflicto o un problema. Esta situación puede derivar en una especie de *conflicto acerca del conflicto*, lo que conlleva diferentes niveles de motivación, de implicación o de satisfacción de las partes en relación con su afrontamiento y resolución. Para tratar de evitar esta situación, es recomendable equilibrar la percepción del conflicto en la medida de lo posible, o realizar un ejercicio de empatía entre las partes para ponerse en el lugar de otro (Jehn, Rupert y Nauta, 2006).

En segundo lugar, la *asimetría en la posición o poder* existente entre las partes, debido a las diferencias propias de estructuras y organizaciones muy jerarquizadas como son las universidades. En segundo lugar, debido a las diferencias en cuanto a la posición o poder formal o explícito entre las partes, es decir, diferentes niveles de autoridad, jerarquía, estatus, etc. Y en tercer lugar, a causa de las diferencias en los relativo a la posición o poder informal o implícito, esto es, diferencias de edad, género, etnia, clase social, etc. Con el objetivo de reducir en lo posible estas diferencias (al menos durante el proceso de mediación) es recomendable equilibrar las asimetrías mediante estrategias de

equilibrio de poder dentro del proceso, o el uso diferenciado de mediación más o menos formalizada (Alcover, 2009).

Por último, la asimetría en la posición del mediador/a, que alude al posible sesgo debido a su percepción del conflicto, de las partes o de las posibles soluciones. Esto puede traer consigo el hecho de favorecer (inadvertidamente) a una parte, centrarse en un aspecto concreto del conflicto ignorando o menospreciando otros, orientarse hacia una posible solución preconcebida, así como en las decisiones bien de perseverar bien de abandonar el proceso ante su percepción de la mayor o menor posibilidad de llegar a un acuerdo (Jehn, Rupert & Nauta, 2006).

Para finalizar con esta breve caracterización de los contextos universitarios es necesario destacar su marcado carácter relacional, interdependiente y temporal. Los contextos universitarios, de investigación y de educación superior se caracterizan por su apertura y por el continuo y elevado número de interacciones y relaciones (y de interdependencias). Aunque varía según las partes implicadas, en buena medida las relaciones entre los participantes suelen tener una perspectiva temporal considerable. Ello implica que se desarrolle expectativas o previsiones de relaciones futuras entre las partes implicadas. En este sentido, se distingue entre dos tipos de expectativas (Alcover, 2010):

- Expectativa a medio y largo plazo, cuando resulta predecible que las partes en conflicto van a convivir o a pertenecer a departamentos, equipos, servicios, colectivos u organizaciones durante largos períodos de tiempo.
- Expectativa a corto plazo, cuando el carácter de las relaciones se encuentra muy limitado en el tiempo o cuando no existen expectativas sobre interacciones futuras de las partes en conflicto.

En definitiva, al considerar estas características de las relaciones y del marco temporal en el que suelen desarrollarse, se hace aún más patente la necesidad de emplear estrategias de mediación dirigidas tanto a la resolución del conflicto o el logro de un acuerdo como, especialmente, a la restauración o mejora de las relaciones entre las partes implicadas (Holton, 1995). Y aquí es donde entra en juego el papel de la corresponsabilidad y de la reconciliación entre las partes.

## **CORRESPONSABILIDAD, RECONCILIACIÓN Y MEDIACIÓN**

La reconciliación es el proceso de reconstruir una relación amistosa entre las partes en conflicto. Se considera que las partes se han reconciliado cuando sienten que han recuperado o reconstruido su relación durante el transcurso de la mediación (Poitras, 2009). Aunque siempre es un objetivo deseable en la resolución de cualquier conflicto, se puede afirmar que la reconciliación es aún más importante en contextos en los cuales las partes en conflicto tienen que continuar relacionándose o trabajando juntas en el futuro, como ocurre en el caso de los universitarios (Alcover, 2009, Poitras, 2009). Pero fomentar y lograr la reconciliación entre las partes no resulta una tarea fácil para los mediadores.

¿Cuál es la mejor estrategia para promover la reconciliación? A continuación se mencionan las principales pautas a seguir para ello (Poitras, 2009).

- a) Lograr que las partes asuman su rol y su responsabilidad en el conflicto.

- b) Es decir, que cada una de ellas reconozca su parte de responsabilidad en el conflicto que mantienen.
- c) Esto no solo es importante, sino que resulta crucial para lograr la reconciliación y la resolución del conflicto.

La literatura sobre mediación refleja que la mayor parte de los modelos de mediación basados en la solución de problemas (como, por ejemplo, el modelo de Harvard) se centran en la identificación de los intereses de las partes y en las posibles soluciones. Y el predominio de este enfoque indica que existe un cierto temor entre los/as mediadores/as en implicar a las partes en la asunción de sus respectivas responsabilidades en el conflicto, temiendo un escalamiento o una radicalización del mismo.

Con el objetivo de facilitar la identificación y aceptación de las respectivas responsabilidades de las partes en un conflicto, Poitras (2009) defendió la potencial eficacia que ofrece la utilización de una estrategia de *despolarización*, que consiste esencialmente en alentar a las partes a aceptar sus respectivas cuotas de responsabilidad, y facilitar la reconciliación en el contexto de un conflicto.

La estrategia de *despolarización* de la responsabilidad apunta a un cambio de la perspectiva unilateral de las atribuciones de culpa respecto al conflicto por una perspectiva de responsabilidad compartida.

### **Pasos a seguir (Poitras, 2009):**

*Despolarizar la responsabilidad.*

- a) Las partes presentan su percepción del conflicto.

- b) Hacer que las partes duden acerca de su percepción de que no han tenido nada que ver en la escalada del conflicto.
- c) Se presenta a las partes hechos que muestran que ambas han tenido (parte) de responsabilidad en el conflicto, intencionadamente o no.

*1. Aceptar el papel que cada parte ha tenido en la escalada del conflicto.*

- a) Hacer que las partes sean conscientes de que cada una ha contribuido (en parte) a la escalada.
- b) Hacerles conscientes de que intencionada o reactivamente han provocado efectos negativos en la dinámica del conflicto.
- c) “¿Podías haber actuado de otra manera?” Se persigue que las partes aprendan, viendo y aceptando su cuota de responsabilidad en el conflicto.
- d) El/la mediador/a resume y devuelve a las partes los reconocimientos de sus respectivas responsabilidades en la escalada del conflicto.
- e) Invita a las partes a que reconozcan y asuman sus cuotas de responsabilidad de manera expresa.
- f) Estas acciones se realizan en reuniones por separado con las partes.

*2. Reconocimiento mutuo de la propia responsabilidad.*

- a) Facilitar y motivar a que cada parte reconozca el papel que ha desempeñado en la escalada del conflicto.
- b) Ajustar conjuntamente, mediante el diálogo y la discusión de las partes, las cuotas de responsabilidad mutua en el conflicto.
- c) Fomentar la expresión abierta y la manifestación de las responsabilidades.
- d) La responsabilidad se ha despolarizado cuando se comparte el papel en la escalada del conflicto.

Figura 1. Modelo de Poitras (2009)



En definitiva, la estrategia de despolarización de la responsabilidad empleada en un proceso de mediación facilita la conciencia de cada parte de su cuota de responsabilidad en la escalada del conflicto, por los siguientes motivos:

- Acaba con los planteamientos de las atribuciones de culpa y la polarización habitual: “tú eres el culpable y yo soy la víctima”.
- Se centra en el reconocimiento del papel que cada parte ha desempeñado en el conflicto.
- Permite hacer conscientes a las partes de su comportamiento y de las posibilidades de actuar de otro modo.
- Facilita el diálogo abierto y la discusión sobre la responsabilidad compartida.

## **CONCLUSIONES**

La mediación empleada por los Defensores y las Defensoras universitarios en sus intervenciones es una herramienta sumamente útil y recomendable para afrontar algunos de los conflictos habituales que se presentan en contextos universitarios. Al tratarse de un procedimiento interno de resolución de conflictos preserva el concepto de libertad y

autonomía académicas (Warters, 2000), al tiempo que permite a los miembros de la comunidad universitaria participar activamente en el proceso y en los resultados e implicarse en procesos constructivos y de desarrollo para la institución.

Con todo ello no se pretende que la mediación deba sustituir a los otros mecanismos empleados para la resolución de conflictos o que se deba utilizar para todo tipo de problemas, sino que, tras un pormenorizado análisis del tipo de conflicto, de las características de las partes implicadas, del equilibrio de poder entre ellas, y el conocimiento de la historia o el pasado del conflicto y de la perspectiva temporal de la relación entre ellas, tomar una decisión acerca de su posible eficacia (Alcover, 2009).

Fomentar una cultura de mediación, es decir, unos valores y creencias que permitan a las partes responsabilizarse y contar con capacidad para afrontar y resolver sus conflictos, desacuerdos y problemas, puede resultar un mecanismo sumamente eficaz para incrementar los niveles de convivencia, de respeto y de armonía en los contextos universitarios, al tiempo que se aprovechan las potenciales oportunidades que pueden suponer los conflictos para el cambio, el progreso y la mejora institucionales (Moore, 2014).

En ámbitos como los universitarios, caracterizados por una valiosa diversidad (de intereses, de valores, de experiencias, de objetivos, de expectativas, de oportunidades, etc.) y donde la perspectiva temporal de las relaciones suele contar con plazos muy prolongados, puede resultar de suma importancia transmitir y enseñar a sus miembros las indudables ventajas de la mediación, a la vez que se incrementan sus capacidades para evitar la judicialización de la vida universitaria y para resolver los conflictos por sí mismos.

Por último, es preciso destacar el importante papel que la difusión y el desarrollo de una cultura de mediación en los contextos universitarios puede desempeñar en la

mejora de la convivencia en ellos y en su contribución a la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con valores democráticos, de igualdad y de respeto en sociedades pacíficas y libres.

Como se ha tratado de presentar en este artículo, la responsabilidad compartida por las partes facilita la reconciliación y la aceptación de un acuerdo o solución al conflicto. En contextos como los universitarios, donde las relaciones y las interacciones son mantenidas a medio y largo plazo, esta estrategia parece muy prometedora y eficaz en procesos de mediación, por lo que su utilización por los defensores y las defensoras puede permitir el incremento de la efectividad de sus intervenciones.

## REFERENCIAS

- Alcover, C. M. (2009). Ombudsing in Higher Education: A contingent model for mediation in university dispute resolution processes. *The Spanish Journal of Psychology, 12*, 275-287.
- Alcover, C. M. (2010). Alternativas de mediación en contextos universitarios: una propuesta de modelo contingente y sus aplicaciones en la resolución de conflictos a través de la figura del defensor universitario. En N. González-Cuellar, A. Sanz y J. C. Ortiz (coords.), *Mediación: un método de conflictos. Estudio interdisciplinar* (pp. 267-288). Madrid: Colex.
- Alcover, C. M. (2011). Entrenamiento en mediación: las mejores prácticas para formar mediadores eficaces. En R. López San Luis (ed.), *Aportaciones de la mediación en el marco de la prevención, gestión y solución de conflictos familiares* (pp. 33-46.). Granada: Comares.

Bush, R. A. B. & Folger, J. P. (1994). *The Promise of Mediation: Responding through Empowerment and Recognition*. San Francisco: Jossey Bass.

Holton, S. A. (1995). And now... the answers! How to deal with conflict in higher education. *New Directions for Higher Education*, 23, 79-89.

Holton, S. A. (Ed.) (1998). *Mending the Cracks in the Ivory Tower: Strategies for Conflict Management in Higher Education*. Boston: Anker.

Holton, S. A., & Warters, W. (1995). Conflict management programs in the United States and Canada. *New Directions for Higher Education*, 23, 97-124.

Jehn, K. A., Rupert, J. & Nauta, A. (2006). The effects of conflict assymetry on mediation outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 17, 96-109.

Kressel, K. & Pruitt, D.G. (1989). *Mediation Research*. San Francisco: Jossey Bass.

Moore, C.W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (4<sup>a</sup> ed.). San Francisco: Jossey Bass.

Poitras, J. (2009). Mediation: Depolarizing responsibilities to facilitate reconciliation. *International Journal of Conflict Management*, 21, 4-19.

Warters, W. C. (2000). *Mediation in the Campus Community: Designing and Managing Effective Programs*. San Francisco: Jossey-Bass Higher and Adult Education Series.