

El tercero neutral en mediación o la búsqueda del grail

The neutral third party in mediation or the search for the grail

Una de las clasificaciones clásicas en solución de conflictos es la que distingue entre métodos heterocompositivos y autocompositivos, reservándole a estos últimos la participación de un «tercero neutral» que ayude a las partes a gestionar su problema, recayendo sobre estas la toma de decisiones y la última palabra respecto al resultado del proceso. En mediación, la neutralidad es, junto a la imparcialidad, un principio básico al que vienen obligados todos los mediadores. No obstante, son muchas las voces que apuntan a la imposibilidad de ser neutral, a la necesidad de reformular este concepto y acomodarlo a las necesidades concretas de cada caso.

Mediación, MASC, Neutralidad, Imparcialidad.

One of the classic classifications in conflict resolution is the one that distinguishes between heterocompositive and autocompositive methods, reserving to the latter the participation of a «neutral third party» that helps the parties to manage their problem, with decision-making and last word regarding the outcome of the process. In mediation, neutrality is, along with impartiality, a basic principle to which all mediators are bound. However, there are many voices that point to the impossibility of being neutral, to the need to reformulate this concept and accommodate it to the specific needs of each case.

Mediation, ADR, neutrality, impartiality.



Amparo Quintana

Mediadora, abogada y docente

I. EL CAMINO DE VIRATA

En «Los ojos del hermano eterno», Stefan Zweig nos muestra a Virata, un personaje sabio, justo, virtuoso y amado tanto por su rey como por su pueblo, cuyas sentencias son acatadas y aclamadas hasta que descubre la incapacidad de los humanos para realizar cualquier acto de justicia, unas veces porque no existen todos los elementos necesarios para saber qué es lo verdadero y qué lo falso, otras porque su resolución estaba imbuida de sus propios pensamientos y valores sin haber llevado la misma vida que aquellos a quien juzgaba, etc.

Lo que ese relato nos viene a destacar es el camino que emprende su protagonista con el objetivo de aprender a tratar a sus semejantes con verdadera justicia, pero sin juzgar y aun a costa de convertirse en un ser anónimo. En su andadura, pasa por casi todos los estados que acompañan a las personas dedicadas a la gestión de los conflictos: desde la imparcialidad a la neutralidad, pasando por momentos que sugieren equidistancia y equidad.

II. EL TERCERO NEUTRAL DEBE SER IMPARCIAL

Todos y cada uno de los textos normativos que regulan la mediación, tanto a nivel nacional como internacional, configuran la figura del mediador como alguien que debe facilitar la comunicación entre las partes, ayudarlas a descubrir los puntos en común y acompañarlas en el camino que posibilite establecer unos acuerdos que satisfagan sus intereses. Para ello, además, estos profesionales deben trazar un proceso acomodado al caso concreto, estar atentos al posible desequilibrio entre los mediados y no apartarse de los postulados que les obligan a observar una conducta imparcial y neutral.

Puede decirse, por tanto, que las características esenciales de la actuación de tales mediadores giran en torno a estos puntos:

1. *Imparcialidad*: la labor de mediar resulta incompatible con promover los intereses de personas o grupos a expensas de otros. Esto obliga a varias cosas:
 - Apartarse del proceso cuando los terceros neutrales se vean inclinados a favorecer a una o varias partes en detrimento de otras (art. 13.4º de la Ley 5/2012, de 6 de julio).
 - Ser en todo momento transparentes con las partes y exponer las posibles causas de incompatibilidad que pueda haber, derivadas por posibles conflictos de intereses (art. 13.5º de la misma ley).
 - Y algo que es sustancial a cualquier profesional responsable: abstenerse de intervenir cuando no se sientan capacitados para actuar en el asunto de que se trate, tanto por razones objetivas como subjetivas. En este sentido, aceptar un encargo de mediación sin la suficiente confianza en poder dirigirlo o desprovistos del conocimiento imprescindible y no poner algún tipo de remedio, nos coloca en la arriesgada tesitura de conducir la mediación atendiendo sobre todo a nuestras ideas preconcebidas, nuestra concepción de las cosas y nuestros sesgos interpretativos, por encima de la voluntad de las partes.
2. *Orientada al proceso*: se conduce la mediación para facilitar la comunicación entre los mediados. Esto se realiza ordenando y dando sentido a las fases del proceso, aplicando en unas u otras aquellas técnicas tendentes a que dicha promoción del diálogo no sea una entelequia, ayudando a las partes a tener confianza en ellas mismas y se vean capaces de reconocer los puntos que tiene en común con quien era su «adversario». Al respecto, no solo lo sustantivo es importante y por eso es preciso tener a punto el medio que mejor favorezca a las partes para sentirse escuchadas, atendidas y reconocidas sin ser juzgadas.

3. *Solución del problema*: intentan ayudar desde la gestión de las dificultades y dudas que subyacen y no solo que las partes decidan lo que dice el Derecho. Hasta los conflictos que tienen un trasfondo jurídico raras veces se resuelven del todo aplicando el ordenamiento. Si esto fuera así de manera automática, prácticamente no existirían controversias porque todo el mundo sabría qué tiene que hacer. Pero la experiencia nos enseña que tras un litigio casi siempre hay un conflicto sin resolver, una emoción sin atender, una necesidad frustrada, etc.

Son las partes quienes tienen la facultad de otorgar o retirar a sus mediadores la posibilidad de dirigir su proceso de mediación, pues el mandato de estos no dimana del Estado ni de una cláusula de sometimiento, sino de la confianza que se revalida en cada sesión y a cada instante

Por todo ello, ¿qué es la imparcialidad? Atendiendo al diccionario de la RAE, sería la «falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de alguien o algo, que permite juzgar o proceder con rectitud». Aplicado a la mediación, deriva en que deben observarse las normas éticas que la sostienen, con lealtad a los principios y, como se ha comentado anteriormente, siendo transparentes con las partes, pues resulta imprescindible que estas nos perciban imparciales, se vean a sí mismas en igualdad de condiciones y, por encima de otros postulados, sientan que se está siendo justo con ellas, en el sentido de que no se actúa con arbitrariedad ni desequilibrio.

Asimismo, la imparcialidad es una cualidad visible desde fuera; las leyes de mediación la objetivizan de algún modo y es relativamente fácil darse cuenta de si quien media está siendo imparcial. A este respecto, son las partes quienes tienen la facultad de otorgar o retirar a sus mediadores la posibilidad de dirigir su proceso de mediación, pues el mandato de estos no dimana del Estado ni de una cláusula de sometimiento, sino de la confianza que se revalida en cada sesión y a cada instante.

Ahora bien, si para ser neutral se ha de ser imparcial necesariamente, no sucede así al contrario, pues existen MASCS donde la neutralidad no es una característica del método empleado y, es más, el tercero debe valorar, dar su opinión, sugerir y hasta decidir.

III. ¿ES POSIBLE SER NEUTRAL? EXPOSICIÓN DE DOS CASOS MUY SIMILARES

Imaginémonos un día cualquiera ojeando un diario de noticias. Podemos encontrarnos con titulares del estilo de «Una trifulca en los probadores de unos almacenes termina con tres mujeres hospitalizadas», «Impiden a un padre acercarse a sus hijos por unos hechos ocurridos hace quince años», «Un antitaurino se prende fuego al atentar contra unos camiones que trasladaban varias reses». De una u otra forma, a nadie le dejan indiferente y nos incitan a opinar e incluso haciéndolo de la manera más sopesada posible, terminaremos valorando, juzgando y sacando conclusiones... igual que cuando conocemos a alguien y nos va explicando en qué consiste su conflicto, pues ese

primer momento es como la página en blanco que se abre a las palabras (Cobb, 2016).

En 2009 me asignaron, en el centro de mediación familiar donde trabajaba entonces, dos casos de conflicto intergeneracional entre sendas madres y sus respectivos hijos adolescentes. Había muchas coincidencias, pudiendo destacar las siguientes:

- Madres solas (una soltera y otra divorciada) con un solo hijo varón de dieciséis años. Ellas eran quienes los mantenían sin ayuda de nadie, ni siquiera de los padres de los chicos.
- Hijos estudiosos y sin problemas académicos hasta ese curso, porque empezaron a faltar a clase, suspender alguna asignatura etc.
- Consumo esporádico de alguna sustancia estupefaciente.
- Madres preocupadas por la «inadaptación» de sus respectivos hijos, lo que se traducía en:
 - Uno de ellos andaba en un grupo ultra; vestía y se peinaba de manera arquetípica; acudía regularmente a reuniones donde le entregaban documentos y folletos que la madre había visto y con los que no solo estaba en desacuerdo, sino que le hacían temer que su hijo pudiera acabar involucrado en algún delito.
 - El otro joven frecuentaba grupos antisistema; también vestía y se peinaba de forma arquetípica; a veces se quedaba a dormir en edificios okupados y acudía a todas las manifestaciones propiciadas por sus correligionarios; muy activo en redes sociales, vertía sus opiniones sin filtro alguno, lo que le granjeó alguna amenaza seria.
- Ambas madres acudían a mediación por indicación de otros profesionales: un terapeuta y un sacerdote, respectivamente, pues veían cómo iban creciendo los problemas en casa y cómo se deterioraba la convivencia.

Ni que decir tiene que, para salvaguardar la confidencialidad, no voy a ser demasiado explícita en detalles, pero sí puedo decir que las narrativas de cada uno de los casos no me dejó indiferente como persona. Ahora bien, como mediadora no podía dejarme arrastrar por mis propios sentimientos, dado que ante mí estaban dos sistemas familiares con un conflicto y me pedían ayuda.

Quiso el destino (o las agendas de todos) que pudiera atender dichos casos el mismo día de la semana (los viernes) y en horario sucesivo, por lo que llevé ambas mediaciones de forma prácticamente paralela. Esto contribuyó a centrarme en la cuestión clave, esto es, la desavenencia intergeneracional, cómo se manifestaba, qué necesidades estaban sin atender, etc. e ir acompañando a las partes en la transformación de su relación y de su percepción del conflicto.

Los llamados terceros neutrales no forman parte del conflicto y no deciden por las partes, pero no se debe olvidar que todas las personas se influyen unas a otras en cierta forma y esos terceros adoptan un rol en relación con las necesidades de las partes (Ury, 2005), punto este al que volveré más adelante.

En esa búsqueda de la neutralidad, a sabiendas de que nadie puede serlo *a priori* porque todos cargamos con nuestras experiencias, ideas, escala de valores y otras cuestiones determinantes de nuestra forma de estar en el mundo, resulta importante resaltar dos postulados que conviene no dejar de lado y tenerlos siempre presentes:

1. Existen emociones que colonizan, como el miedo o el rechazo, y estas no se limitan a las partes mediadas, sino que también alcanzan a los mediadores. En los casos referidos, el miedo de las madres convivía con el miedo de los hijos a ser rechazados por sus grupos de pares. De igual manera, el rechazo era mutuo, pues ellas desaprobaban las ideas y acciones de sus vástagos y estos estaban en contra de la manera de pensar de sus progenitoras.

En cuanto a mí como mediadora, podía entender el miedo de todos ellos sin que me afectara, pero fui consciente de que algunas veces experimentaba rechazo hacia ciertas cosas que podríamos calificar como disruptivas o perturbadoras. Para sortearlo, recurrí a la técnica del anclaje, aunque podría haber sido cualquier otra herramienta; lo importante es ser conscientes del obstáculo y del resorte para superarlo. También ayuda practicar la empatía como ejercicio de respeto y no enjuiciar cuanto escuchamos.

2. Asimismo, en toda mediación van a surgir tensiones entre los mecanismos de conservación o estabilidad (lo que alguna de las partes quiere mantener) y los de cambio o innovación (lo que alguna parte quiere variar). Dichas tensiones originan situaciones de conflicto que se superponen al conflicto base, pero que debemos atender.

En los casos referidos, hubo sesiones (sobre todo al principio) en que aparecieron situaciones de enfrentamiento que amenazaban con suspender la mediación y podían poner en peligro mi neutralidad. Me ayudó asignarles tareas y explorar, sirviéndome de estas, las posibilidades de las partes para ser creativas. A este respecto, hay que tener en cuenta que para mucha gente invocar la palabra creatividad equivale a fantasear y dispersarse, pudiendo llegar a rechazarla. De ahí que sea importante irlo haciendo sin mencionarlo; no podemos explicarles que se basa en la realidad, porque podrían no creernos, pero sí podemos pedirles que se centren en lo que les parece «bien» enfocado, «bien» observado o «correctamente» imaginado (Cameron, 2051) a través de esas tareas, fichas, juegos, películas, lecturas, etc.

IV. POR UN CAMBIO EN LA CONCEPCIÓN DE LA NEUTRALIDAD

Durante décadas, se ha percibido al tercero neutral como alguien impasible, distanciado no solo del conflicto sino de las propias partes, que dirige el proceso de mediación con igualdad aritmética y que aplica la paridad en todas y cada una de las cosas que va ejecutando con las partes. Así y a título de ejemplo, si alguien desea que lo acompañe su abogado y otro se opone, los mediadores deberían rechazar la presencia del letrado sin entrar a cuestionarse por qué o para qué lo solicita una de las partes, qué puede aportar al proceso y qué necesidad no atendida puede existir.

Esa actuación equidistante y simétrica, sin embargo, a veces refuerza la posición dominante, la narrativa colonizadora, pudiendo favorecer a quien maneje mejor el mucho o poco poder que tenga.

A esto hay que unir que, en ocasiones y para subrayar la objetividad, se establecen reglas y pautas demasiado rigoristas, lo que suele desembocar en una concepción del conflicto basada en el desacuerdo, por lo que se dirige a las partes para que establezcan pactos lo antes posible, olvidando cuestiones más subjetivas y no por eso menos importantes, como todas las cuestiones psicológicas y sociológicas que pesan en la génesis del conflicto.

Lo que les sucede a las partes	Actuación de los mediadores
Necesidades frustradas	Aportar posibilidad de hablar, legitimar, etc.
Habilidades pobres	Reformular, parafrasear, etc.
Relaciones débiles	Tender puentes
Intereses conflictivos	Averiguar necesidades
Derechos en disputa	Establecer criterios / promover creatividad
Poder desigual	Tratar de equilibrar
Relaciones dañadas	Acciones restaurativas
Carencia de límites	Recordar las reglas y principios
Escasa o ninguna atención	Facilitar la comunicación

Sin embargo, sabemos que cada persona acude a mediación con unas expectativas diferentes, aunque por lo general compatibles con las de la otra parte. Y también sabemos que no todo el mundo cuenta con las mismas habilidades y competencias para dialogar, estructurar sus ideas, analizar las alternativas, etc. Por tal razón y partiendo de algunos de los roles establecidos por Ury para gestionar el conflicto desde el «tercer lado» (2005), podemos resumir en el siguiente cuadro algunas de las actuaciones que pueden llevar a cabo los mediadores:

Es decir, sin dejar de ser mediadores, debemos intervenir de manera proactiva y acorde con las circunstancias concretas del caso y de las partes. No basta con seguir el mismo método para todos los asuntos, pues esto puede convertirnos en profesionales insensibles y alejados de las verdaderas necesidades de los mediados.

Pensemos en los países y organizaciones internacionales calificados como neutrales. ¿Qué hacen? Unas veces reparten ayuda humanitaria, otras cumplen funciones de asilo y en ocasiones basta con llevar a cabo una labor de observadores y vigilantes. Es decir, del tercero neutral se espera que conecte con las entrañas del conflicto y proporcione aquellos instrumentos que resultan imprescindibles para prevenirlo, contenerlo o solucionarlo.

Igualmente, cada parte mediada encierra un yo que, en términos generales, coincide con alguno de estos tipos (Kunkel, 1966):

1. ESTRELLA: No le importa tanto hacer cosas importantes como que los demás lo crean. Si no consigue imponerse, se vuelve taco de madera (refractario/no colaborador).
2. CÉSAR: No lucha por algo, sino contra algo. Si no consigue imponerse, se convierte en llorón o taco de madera.

3. LLORÓN: No puede subsistir sin abundante protección. Si le falta, abandona el grupo y busca otro.
4. TACO DE MADERA: Se llega a este estilo a través de alguno de los anteriores. Fracaso. Endurecido. Miedo. Evitativo.

Detectarlo, comprenderlo y saber que todas las personas actúan movidas por razones para ellas suficientemente importantes nos impone a los mediadores ayudar a gestionar los conflictos más allá de una concepción estereotipada de la neutralidad.

De igual manera, puede ayudarnos a desempeñar nuestro papel mediador y que, en consecuencia, las partes nos perciban neutrales pero no ajenos, tener en cuenta estas consideraciones:

- La escucha es una forma de aprender, no el paso previo a lo que voy a decir.
- No se trata de convencer ni influir; la confianza nace de lo que somos.
- «Tiene un punto de vista, no es su punto de vista».
- Todas las perspectivas tienen su espacio: los que están de acuerdo, los que no, los que no saben, los que están de acuerdo a medias...
- Los silencios son bienvenidos, son tiempos necesarios. También las preguntas sin respuesta.
- Impulsemos la participación y la sensación de pertenencia a todas las partes.

BIBLIOGRAFÍA

CAMERON, J., *El camino del artista*, Barcelona, Aguilar 2015.

COBB, S., *Hablando de violencia. La política y las éticas narrativas en la resolución de conflictos*. Barcelona, Gedisa, 2016.

KUNKEL, F., *Psicoterapia del carácter. La moderna psicoterapia aplicada a la educación*, Alicante, Ed. Marfil, 1966.

MAYER, B.S., *Más allá de la neutralidad. Cómo superar la crisis de la resolución de conflictos*. Barcelona, Gedisa 2008.

QUINTANA, A. «La intervención de terceras personas en el desarrollo de la mediación», *Revista Iuris*, junio 2014.

URY, W.L., *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo*, Barcelona, Paidós, 2005.

ZWEIG, S., *Los ojos del hermano eterno*, Barcelona, Ed Acantilado, 2002.