

RESOLUCION DE CONFLICTOS: NEGOCIACION Y MEDIACION

EL ROL DEL PROFESIONAL DEL DERECHO

Vilma C. Balmaceda, Ph.D.c.

Presentación

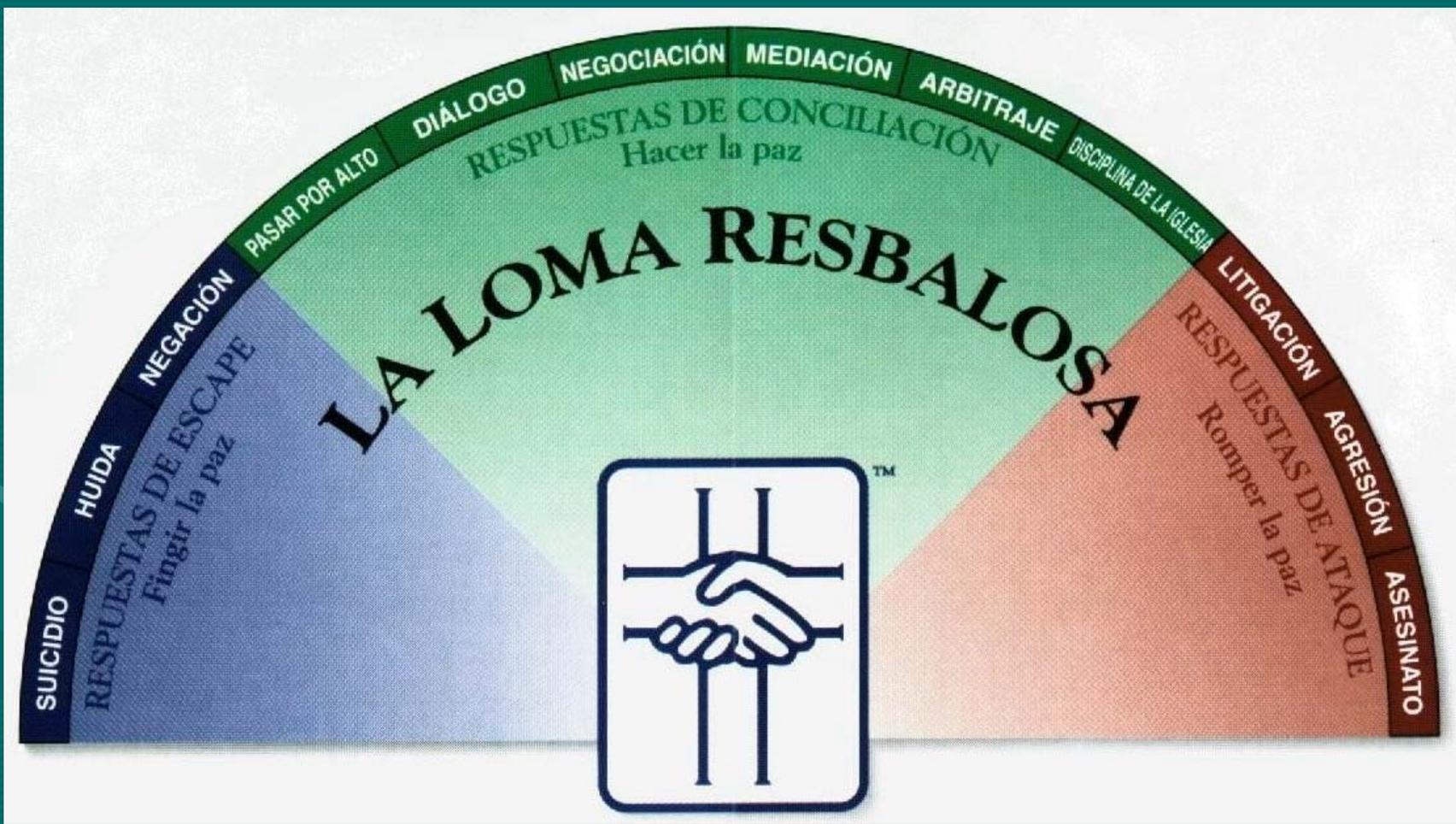
- Introducción:
 - La Loma Resbalosa
 - ¿Qué es la Mediación?
 - ¿Qué es la Negociación?
- La Estructura del Conflicto: Elementos
 - Interdependencia
 - Número de partes interesadas
 - Grado de representación por parte de los negociadores
 - Autoridad de los negociadores
 - Urgencia de alcanzar un acuerdo
 - Canales de comunicación

- Plantilla de Evaluación
Previa a la Sesión de Negociación o Mediación
- Los costos del conflicto en una organización
- ¿Se puede evitar el conflicto?
- Algunas pautas para prevenir el conflicto en una organización
- Formas de “Solucionar” el Conflicto
- Resolviendo el Conflicto en base a Intereses
 - Tipos de intereses
 - Sustantivos
 - Emocionales
 - Pseudo-sustantivos
- Yendo contra nuestros Instintos
 - Distanciamiento
 - Coerción

- Proceso Básico de Mediación
- Reglas Cardinales de la Mediación
- Técnicas
- Roles de los Participantes en la Mediación
 - Rol del Mediador
 - Rol del abogado(a)
- Fases del Proceso de Mediación
 - Diferenciación
 - Integración

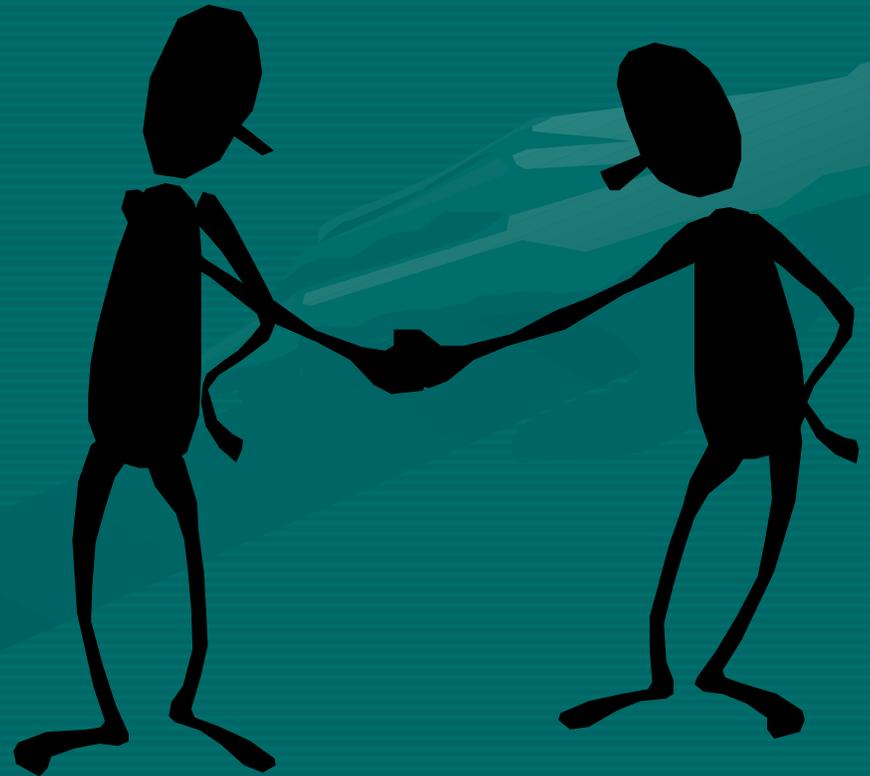
- Sesiones de Mediación
 - Reunión Preliminar a la Mediación
 - Objetivos
 - Preguntas clave
 - Sesiones de Mediación
 - Lista de Control respecto al contexto de la sesión
 - Premisas en la Negociación y Mediación
 - Mediación en Equipo
 - Expresiones Conciliadoras
 - Apertura y Transparencia
 - Definición de Intereses
 - Prevención de Problemas en la Mediación
- Sesión de Cierre
 - Plan de Acción
 - Cómo identificar un buen acuerdo

Introducción



¿Qué es la Negociación?

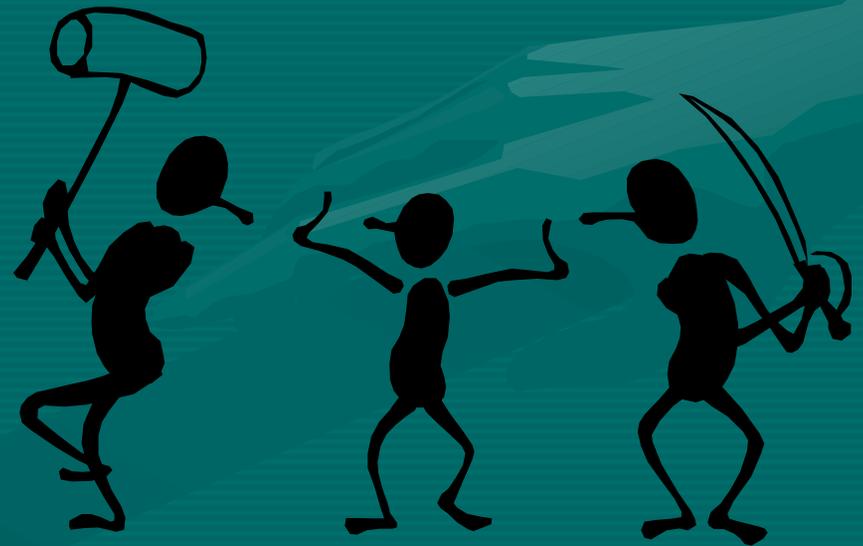
Es el intercambio de ideas e información con el propósito de establecer reglas de interrelación entre las partes.



¿Qué es la Mediación?

Es el proceso por el cual un individuo(s) neutral(es) ayuda(n) a dos o más partes a encontrar una solución negociada a sus diferencias.

Se usan diversas técnicas para ayudar a las partes a encontrar un acuerdo, pero el mediador no tiene poder de decidir la controversia.



La Estructura del Conflicto: Elementos

- Interdependencia
- Número de partes interesadas
- Grado de representación por parte de los negociadores
- Autoridad de los negociadores
- Urgencia de alcanzar un acuerdo
- Canales de comunicación

Interdependencia

- ¿Necesitan las partes una de la otra para solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades?
- Mientras mayor sea el grado de interdependencia, mayor serán los costos de no lograr resolver el conflicto.
- Si el grado de interdependencia es menor, el costo de mantener el conflicto será también menor.

Interdependencia (Cont.)

Si no existe interdependencia entre las partes, no existe un conflicto real, ya que por definición:

Un conflicto ocurre solamente cuando las partes se necesitan mutuamente y por ello, no pueden simplemente abandonar la relación que existe entre ellas sin tener que afrontar consecuencias negativas en el corto, mediano o largo plazo.

Número de Partes Interesadas

- Es importante identificar cada una de las partes (individuos o grupos de individuos) que están involucradas directa o indirectamente y que, por lo tanto, tienen intereses en que el conflicto se resuelva o se mantenga.
- Cuando hay sólo dos partes en el conflicto y se trata de individuos, la resolución de conflicto tiende a ser sustancialmente más sencilla y rápida.

Número de Partes Interesadas (Cont.)

- En la medida que el número de las partes y el número de personas que integran cada parte aumenta, resolver un conflicto tiende a ser más complicado, debido a que el número de personas que deben quedar relativamente satisfechas con el resultado es mayor.
- Armonizar intereses diversos requiere una pre-negociación adicional al interior de cada “parte”.

Grado de representación por parte de los negociadores

- *Constituents*
- Es importante definir si las partes representan los intereses de otras personas (“constituents”) que no están personalmente involucrados en el proceso de negociación o mediación.

Grado de representación por parte de los negociadores (Cont.)

- Cuando un negociador actúa a nombre propio y no tiene que estar pensando en las preferencias de terceras personas que no están presentes en el proceso de solución del conflicto, alcanzar una solución adecuada resulta mucho más sencillo.

Autoridad de los Negociadores

- Si las partes están integradas por más de un individuo (por ejemplo, un departamento dentro de una organización), debe determinarse si la persona o equipo de personas representa los intereses de ese departamento son capaces de poder tomar decisiones sin tener antes que llevar la propuesta a sus *constituents*.

Autoridad de los Negociadores (Cont.)

- Mientras mayor sea la autoridad por parte de quien negocia, alcanzar una solución al conflicto será más sencillo. (Ej. Carter y Gárriz “vs.” Chávez en Caracas, mayo 2004).
- Si el negociador no tiene autoridad sustancial para tomar decisiones, el proceso de buscar una solución al conflicto será más largo y complejo.

Urgencia de alcanzar un acuerdo

¿Qué contexto es más propicio para solucionar un conflicto?

- Es absolutamente necesario que se encuentre una solución en un plazo muy corto (próximas horas o minutos) a fin de prevenir una situación muy crítica.
- Hay tiempo disponible para hablar y evaluar diversas alternativas, a fin de encontrar la solución al conflicto, sin poner en riesgo la situación.

Urgencia de alcanzar un acuerdo (Cont.)

- Cuando no existe amenaza de una crisis inmediata, las partes tienen la oportunidad de interactuar y evaluar la mejor solución posible para ambas.
- En este contexto las partes pueden considerar formas de *prevenir* conflictos potenciales.

Urgencia de alcanzar un acuerdo (Cont.)

Mientras mayor sea la urgencia de encontrar un acuerdo, menos posibilidades habrá de que las partes puedan encontrar una solución por consenso.

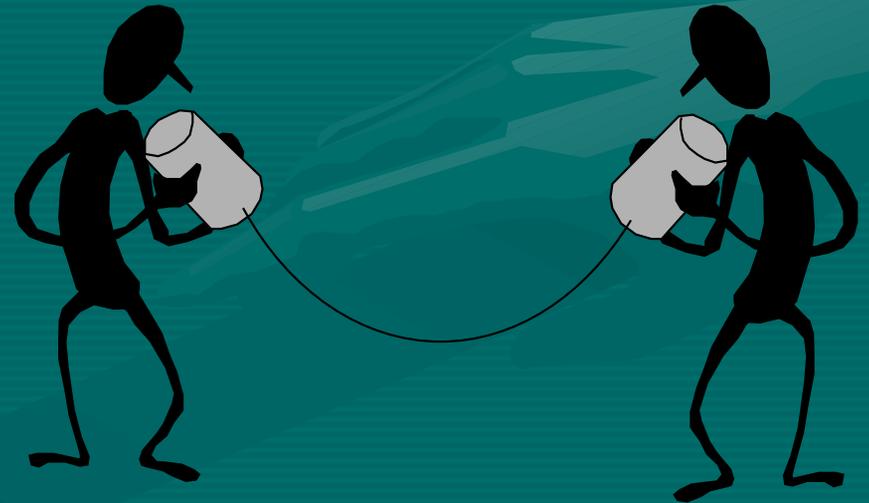
Canales de Comunicación

- ¿Pueden las partes en el conflicto reunirse y negociar cara a cara?
- El diálogo en persona aumenta sustancialmente la posibilidad de encontrar mejores soluciones que mediante canales de comunicación indirectos o no sincronizados.

Canales de Comunicación (Cont.)

Rango de canales de comunicación
(de mejor a peor):

- En persona
- Vía vídeo conferencia
- Por teléfono
- Vía *chat room*
- Por correo electrónico



Plantilla de Evaluación

Previa a la Sesión de Negociación o Mediación

ACTIVIDAD

Siguiendo las instrucciones de la profesora, indique en las siguientes hojas el número que refleja en forma más cercana la estructura del proceso de solución de conflictos, según cada elemento estudiado.

Plantilla de Evaluación (Cont.)

- **Interdependencia**
- Baja (las partes necesitan interactuar ocasionalmente)
- Media (las partes interactúan frecuentemente)
- Alta (las partes interactúan a diario y necesitan mucho de la cooperación del otro para lograr sus objetivos)

Plantilla de Evaluación (Cont.)

- **Número de partes interesadas:**
 - Dos partes
 - Tres o cuatro partes
 - Cinco o más partes

Plantilla de Evaluación (Cont.)

C. Grado de Representación

- Ninguna (cada una de las partes negocia a nombre propio y no representa a nadie).
 - Una o dos personas más están representadas por cada individuo en la mesa de negociación o mediación.
 - Varias personas constituyen un grupo identificable que está representado por el negociador.
7. Las partes (o al menos una de ellas) representan a un grupo grande y desorganizado.

Plantilla de Evaluación (Cont.)

D. Autoridad de los Negociadores

- Absoluta. Todas las partes son individuos sin *constituents* o ninguna de las partes necesita autorización previa de ellos para tomar decisiones en la negociación o mediación.
- Alta. Las partes pueden tomar decisiones confiando en que sus *constituents* estarán de acuerdo con su parecer.

Plantilla de Evaluación (Cont.)

5. Baja. Las partes pueden ofrecer concesiones y compromisos pero necesitan consultar a los *constituents* y lograr su aprobación.
7. Ninguna. Las partes pueden solamente transmitir mensajes de los *constituents*.

Plantilla de Evaluación (Cont.)

- **Urgencia**
- Ninguna. La situación de conflicto que existe actualmente, sin ser deseable, puede continuar indefinidamente sin causar un gran daño.
- Urgente. Debe encontrarse una solución dentro de pocos días.
- 6. Crisis. Debe encontrarse una solución inmediatamente (dentro de las próximas horas o minutos).

Plantilla de Evaluación (Cont.)

F. Canales de Comunicación

- Las partes pueden reunirse y negociar cara a cara (al mismo tiempo y en el mismo lugar).
 - Las partes pueden negociar solamente por teléfono o vía vídeo conferencia (al mismo tiempo pero en distintos lugares).
5. Las partes sólo pueden comunicarse mediante mensajes asincrónicos (distintos momentos, distintos lugares).

Plantilla de Evaluación (Cont.)

Puntaje:

- Sume los números que usted ha marcado.
- El rango posible es de 6 a 33 puntos.
- Mientras más bajo sea el número, menor el grado de complejidad en los elementos de la estructura de negociación o mediación, y por lo tanto, mayores posibilidades de resolver el conflicto.

Los costos del conflicto en una organización

- Recurrentes pérdidas de tiempo
- Malas decisiones
 - Tomar cualquier decisión requiere contar con información relevante)
 - El juicio y la objetividad de las personas que tienen que tomar decisiones tiende a ser afectado severamente por el conflicto, las personas se sienten amenazadas por las aparentes “malas intenciones” de aquellos con los que tiene el conflicto.

Los costos del conflicto en una organización (Cont.)

- Disminución o pérdida total de la motivación para el trabajo
- Alejamiento de miembros del equipo
- Innecesarias reestructuraciones
- Sabotajes, robos, daños (empleados o miembros de la organización desean “cobrársela” por la “injusticia que han sufrido”)
- Problemas de salud de los miembros involucrados en el conflicto

¿Se puede evitar el
conflicto?

Algunas pautas para prevenir el conflicto en una organización

No hay forma de evitar el conflicto en términos absolutos, es inherente en los seres humanos. Sin embargo, hay algunas cosas que podemos hacer para minimizar sus consecuencias negativas y evitar que escalen a conflictos inextricables. Revisemos algunas de ellas:

Algunas pautas para prevenir el conflicto... (Cont.)

- Sea sensible a las relaciones entre sus empleados.
- En una organización no sólo es importante que “se haga el trabajo”, sino “cómo se hace el trabajo”.
- Como líder en una organización, anime a sus miembros o empleados a traer sus preocupaciones y discutir las con usted.

Algunas pautas para prevenir el conflicto... (Cont.)

- Promueva la apertura de opiniones y la transparencia al describir lo que es percibido negativamente.
- Analice cualquier conflicto y determine sus causas, directas e indirectas. Mientras mejor entienda un conflicto, más fácil será ayudar a resolverlo.

Formas de “Solucionar” el Conflicto

Hay tres formas de “solucionar” el conflicto:

- Lucha de poderes
- Definición de derechos
- Conciliación de intereses

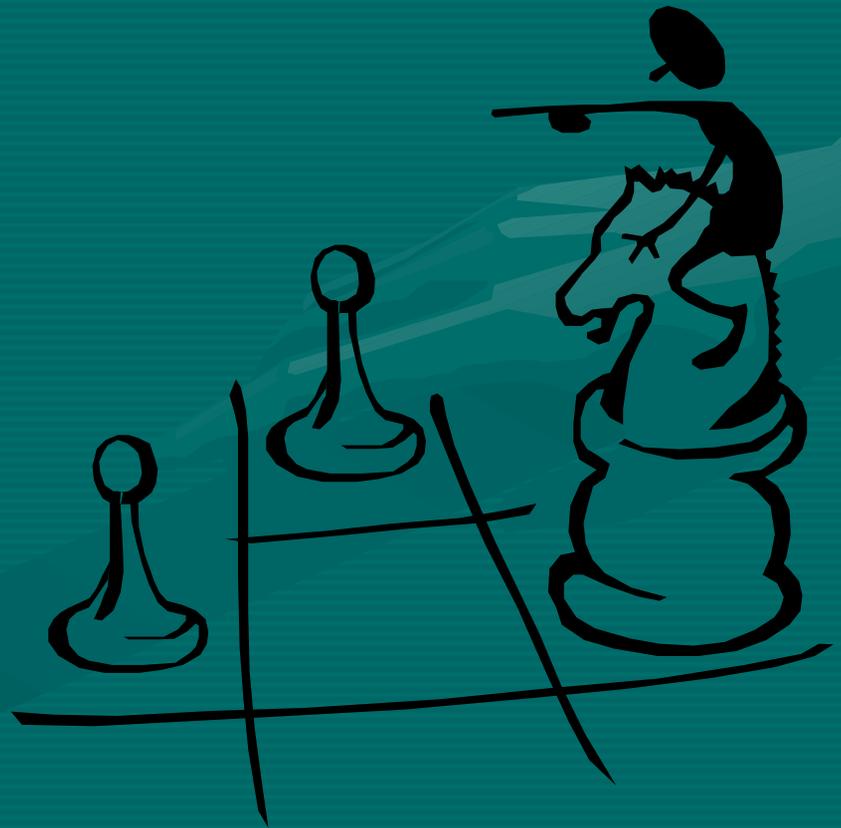
Las personas que quieren realmente SOLUCIONAR un conflicto, deben evitar las dos primeras y esforzarse por encontrar alternativas creativas a través de la conciliación de intereses.

Resolviendo el Conflicto en base a Intereses

- El conflicto tiende a distraer nuestra atención de lo que son nuestros verdaderos intereses, creando otros intereses (“demostrar que yo tengo la razón”, “cobrarme todas las que me ha hecho”, “ponerlo en su sitio”, etc.).
- Esos “intereses instintivos” pueden eclipsar el logro de los verdaderos intereses relevantes y hacer más difícil encontrar una solución satisfactoria para ambas partes.

Resolviendo el Conflicto en base a Intereses (Cont.)

- Entonces, antes de la sesión de negociación o mediación, es absolutamente necesario que las partes se esfuercen por pensar fríamente lo que realmente quieren y necesitan.
- Esto es identificar cuáles son sus verdaderos intereses:
- ¿Qué es lo que realmente quieres?



Tipos de Intereses

En todo conflicto, desde los conflictos interpersonales hasta los internacionales, hay tres tipos de intereses:

- **Sustantivos**
- **Emocionales**
- **Pseudo-sustantivos**

Es importante identificarlos para poder enfrentar cada uno en forma apropiada.

Tipos de Intereses (Cont.)

- **Intereses Sustantivos**

Son los intereses claramente identificables de naturaleza material o inmaterial (bienes muebles, inmuebles, reconocimiento, disculpas, etc).



Tipos de Intereses

- **Intereses Emocionales**

Los intereses de tipo emocional son omnipresentes en toda situación de conflicto.

Las emociones emergen de necesidades psicológicas subyacentes que las partes perciben como amenazadas.

Tipos de Intereses (Cont.)

- **Poder**

Nuestra necesidad de tener influencia sobre otros y por obtener el status social que deriva de la diferencia de poderes.

- **Aprobación**

Nuestra necesidad de afecto y de ser apreciados positivamente.

Tipos de Intereses (Cont.)

- **Inclusión**

Nuestra necesidad de ser aceptados como miembros de un grupo social.

- **Justicia**

Nuestra necesidad de ser tratados en forma justa, con igualdad y equidad.

- **Identidad**

Nuestra necesidad de autonomía, auto-estima y la afirmación de nuestros valores personales.

Tipos de Intereses (Cont.)

- Todas estas son expresiones de necesidades humanas.
- Cuando nos encontramos en una situación de conflicto y la dinámica es competitiva o adversarial, algo interesante sucede: generamos lo que los expertos llaman:

intereses pseudo-sustantivos

Tipos de Intereses (Cont.)

- **Intereses pseudo-sustantivos**

Significa que creamos más temas o motivos de preocupación y los tratamos en el proceso como si fueran asuntos reales, cosas que de verdad importan, cuando concretamente no son importantes.

Tipos de Intereses (Cont.)

Si bien durante el proceso de mediación se ha de hacer todo lo posible por ayudar a las partes a distinguir sus verdaderos intereses de lo demás, es importante darnos cuenta de que lo más importante es que la personas se sientan oídas, sus puntos de vista validados y su persona respetada.

Tipos de Intereses (Cont.)

Esto a su turno, permitirá que las partes desarrollen un sentido de pertenencia en el proceso y un sincero compromiso en encontrar una solución que ellas mismas han modelado.

Nota: ¡El mediador no es juez ni psicoterapeuta!



Yendo contra nuestros Instintos

- No sigas tus instintos naturales en la negociación o mediación.
- La primera reacción instintiva normalmente va a ser una reacción equivocada.
- “Pelear” o “Huir” son respuestas fisiológicas ante el peligro.
- Estas respuestas instintivas se centran en lo que está mal en la situación de conflicto.

Yendo contra nuestros Instintos (Cont.)

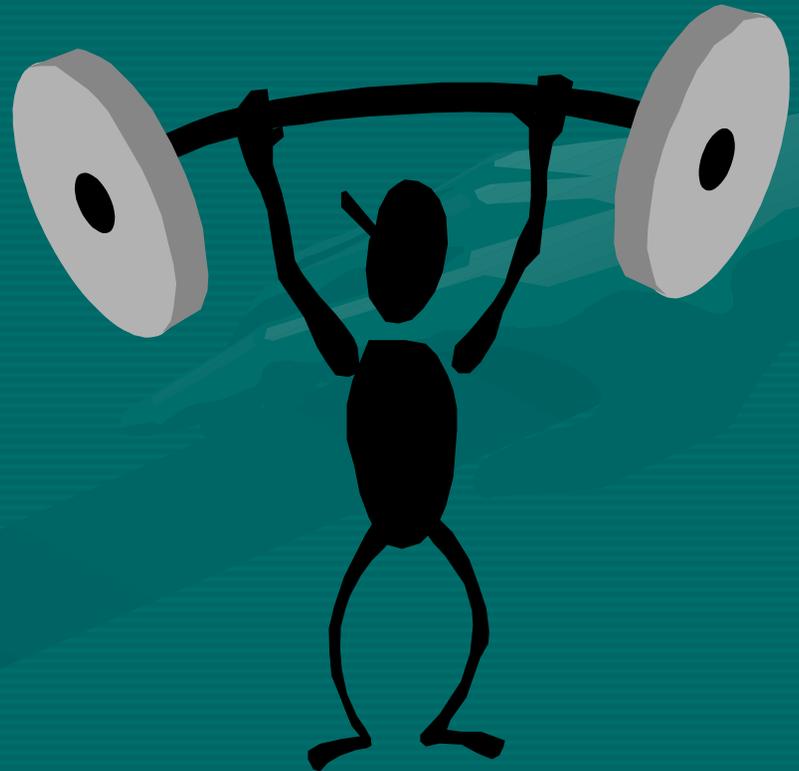
- Una reacción natural que puede salvarle la vida en situaciones de violencia, probablemente sólo empeorará la relación con la persona con quien tiene el conflicto, creando más situaciones de peligro.

Distanciamiento

- El distanciamiento es la forma moderna del reflejo instintivo de “huir” ante la presencia del conflicto.
- Su propósito es asegurar nuestra seguridad evitando contacto con el “adversario”.

Coerción

- La coerción es la versión moderna del reflejo instintivo de “pelear” ante el conflicto.
- Su propósito es asegurar nuestra propia seguridad derrotando por la fuerza a nuestros “adversarios”.



Proceso Básico de Mediación

La mediación es un diálogo caracterizado por:

- Intercambio directo entre las partes en conflicto
- Regulado por las “Reglas cardinales de la mediación”
- Centrado en el tema que se necesita resolver
- Sostenido durante un tiempo que sea razonable y suficiente para encontrar la solución.

Reglas Cardinales de la Mediación

Estas reglas regulan los requisitos mínimos que deben cumplirse durante la mediación:

- Las partes deben permanecer en el proceso. No se permiten “huidas”.
- Ninguna de las partes debe imponer una solución parcializada o unilateral. No se admitirán luchas de poder.

Recordemos

- Uno NO puede elegir los “hechos” en una situación de conflicto, pero...
- Uno SI puede elegir cómo formularlos:
 - tratando de tener una percepción tan objetiva de los hechos como sea posible,
 - manteniendo nuestras suposiciones e interpretaciones bajo la luz de criterios objetivos.

Técnicas

1. Técnicas para llevar adelante el proceso

- Identificar el BATNA de cada parte
- Separar los intereses de la posición
- Desarrollar opciones creativas
- Aceptar estándares comunes a ambas partes
- Reconocer las limitaciones de la negociación

BATNA

- Best MEJOR
- Alternative ALTERNATIVA
- To a A UN
- Negotiated Acuerdo
- Agreement Negociado

Técnicas (Cont.)

2. Técnicas para construir la confianza

- Explicar claramente la función del mediador
- Permitir a las partes explicar la disputa
- Escuchar
 - Componente verbal
 - Componente físico
 - Permitir el silencio

Técnicas (Cont.)

- Reduce la comunicación defensiva
 - Describe no juzgues
 - Sé empático, no indiferente
 - Promueve la igualdad, no la superioridad
 - Mantente abierto, no dogmático

Roles de los Participantes en la Mediación

Rol del Mediador(a)

- Mantener la confidencialidad
- Tomar nota de la información relevante y posibles acuerdos
- Explicar el acuerdo de la mediación
- Preparar un modelo de Acuerdo final
- Llevar adelante sesiones conjuntas y separadas

Roles en la Mediación (Cont.)

Rol del abogado(a)

- Si alguna de las partes trae consigo a su abogado(a) u otro representante, se debe explicar que mientras estas personas son bienvenidas, el proceso pertenece a las partes, en lo posible, ellas deben representarse a sí mismas.
- Los abogados pueden tener la oportunidad de hablar en la sesión.
- Los abogados pueden tener tiempos para discutir en privado con su cliente.
- Al hacer preguntas o propuestas relativas a la mediación, el mediador(a) se dirige a las partes, no a los abogados.

Fases del Proceso de Mediación

Hay dos fases claramente definidas y esenciales en el proceso de mediación:

- Diferenciación
- Integración

Fases del Proceso de Mediación (Cont.)

- **Diferenciación**
 - Permite a las partes expresar y articular sus diferencias.
 - Suficiente diferenciación prepara bien el terreno para la integración.

Fases del Proceso de Mediación (Cont.)

- **Integración**

- Las partes trabajan en integrar sus intereses divergentes en una solución común que satisfaga a ambas.

- Lograr una integración adecuada requiere previamente una suficiente diferenciación.

Sesiones de Mediación

- Reunión preliminar con cada parte
- Sesión conjunta inicial
- Sesiones subsecuentes
- Sesión de Cierre

Reunión Preliminar a la Mediación

Objetivos:

- Escuchar la historia desde la perspectiva de cada una de las partes.
- Definir el “tema” o problema que hay que resolver.
- Explicar información clave acerca del proceso de mediación.
- Asegurar el compromiso de las partes de asistir a la sesión de mediación y de respetar las reglas cardinales.

Preguntas Clave en la Reunión Preliminar

Pida a las partes responder a lo siguiente:

- Describa el problema como lo ve usted.
- Use preguntas abiertas como:
 - ¿Por qué cree que esto es así?
 - ¿Puede decirme más sobre esto?
 - ¿Cómo le afecta esto a usted en forma específica?

¿Para qué sirven estas preguntas?

¿Para qué sirven estas preguntas?

- Recuerde que su rol es **MEDIAR**, no juzgar.
- Usted no usará la información dada por las partes para decidir la solución al problema.
- Estas preguntas preparan a cada una de las partes para la sesión de mediación.

Sesiones de Mediación

Lista de Control respecto al contexto de la sesión

Respecto al lugar:

- ¿Dónde se realizará?
- Que sea un lugar privado
- Que no haya teléfonos funcionando
- Que no se permita que personas ajenas al proceso ingresen a la sala

Lista de Control

respecto al contexto de la sesión (Cont.)

Respecto al momento:

- ¿Cuándo se realizará la sesión?
- Que cuenten con suficiente tiempo
- Que no haya conflictos de horario
- Que no estén demasiado cansados
- Que haya comodidad básica (asientos, mesa de trabajo)
- Que no haya demasiado ruido
- Que la temperatura sea adecuada
- Que haya líquidos disponibles



Lista de control para iniciar el diálogo

- Expresar agradecimiento
- Expresar optimismo
- Revisar las reglas cardinales de la mediación:
 - No dejaremos de dialogar. No se permiten huidas.
 - No impondremos soluciones unilaterales o parcializadas.
- Plantee el tema central que debe solucionarse.
- Invite a las partes a exponer sus puntos de vista:
("Ayúdeme a entenderle")

No caiga en extremos

- Sea firme y proactivo en la negociación
- No pasivo
- No agresivo

Esto significa que tratamos de encontrar soluciones satisfactorias para nosotros sin privar a la otra parte de satisfacer sus necesidades.

Premisas en la Negociación y Mediación

Hay tres premisas que las partes pueden tener en el proceso de negociación o mediación:

- “Si yo gano, tu pierdes” y viceversa.

Es el juego de suma cero: Ganar o perderlo todo.

Premisas en la Negociación y Mediación (Cont.)

- “Si pierdo, perdemos los dos”.

Esta actitud hace que si una de las partes siente que está perdiendo, se asegure de que la otra parte también lo haga. Hará todo para evitar que la otra parte vea sus necesidades satisfechas aunque ello no repercuta en nada positivo para sí mismo.

Premisas en la Negociación y Mediación (Cont.)

- *Win-Win*
 - Esta premisa considera que ambas partes pueden efectivamente beneficiarse de encontrar una solución apropiada al conflicto.
 - Esto sólo puede lograrse centrándose en los intereses y no en las posiciones de las partes.
 - Esta premisa permite a las partes asumir una postura no competitiva en la búsqueda de una solución cooperativa al conflicto.

Mediación en Equipo

- Defina el tema o problema que necesita solucionarse.
- Defina las partes (identifique quiénes deben participar en la sesión)
- Haga que las partes participen en la sesión
- Ayude a las partes a determinar sus intereses
- Exploren opciones de solución mediante una lluvia de ideas



Mediación en Equipo

- Analicen cada opción propuesta contrastándola con los intereses de ambas partes, adaptando las mejores opciones.
- Desarrollen un plan de acción específico
- Las partes asumen el compromiso de implementar el plan.



Expresiones conciliadoras

- Pedir disculpas
- Reconocer responsabilidad
- Hacer concesiones
- Apertura para brindar información
- Expresar sentimientos positivos respecto de la otra parte
- Buscar iniciativas de tipo *win-win* al problema

Apertura y Transparencia

- La apertura y la transparencia son muy importantes al intentar solucionar un conflicto.
- Cuando los miembros perciben que los líderes tienen agendas ocultas, o que mantienen secretos o que tienen favoritismos por algunos miembros, pierden la confianza en el rol del líder de la organización como mediador.

Ayude a las partes a definir sus intereses

Use algunas preguntas clave, como por ejemplo:

- ¿Qué es lo que usted realmente necesita lograr en este proceso de mediación?
- ¿Por qué eso tiene especial importancia para usted?
- Explique mejor lo que eso significa para usted.

Prevención de Problemas en la Mediación

Para prevenir problemas, los mediadores deben impedir que se lleven a cabo las siguientes conductas:

- **Personalización**

No permita que las partes usen lenguaje insultante ni derogatorio. Si esto sucede, exprese su desaprobación de inmediato.

Prevención de Problemas en la Mediación (Cont.)

- **Abandono**
 - No permita que ninguna de las partes se mantenga en una actitud pasiva por largos períodos.
 - Cada persona necesita expresarse a través del proceso de mediación.
 - Dirija preguntas específicas a los individuos que parecen estar ausentes del proceso a fin de motivarlos a participar.

Prevención de Problemas en la Mediación (Cont.)

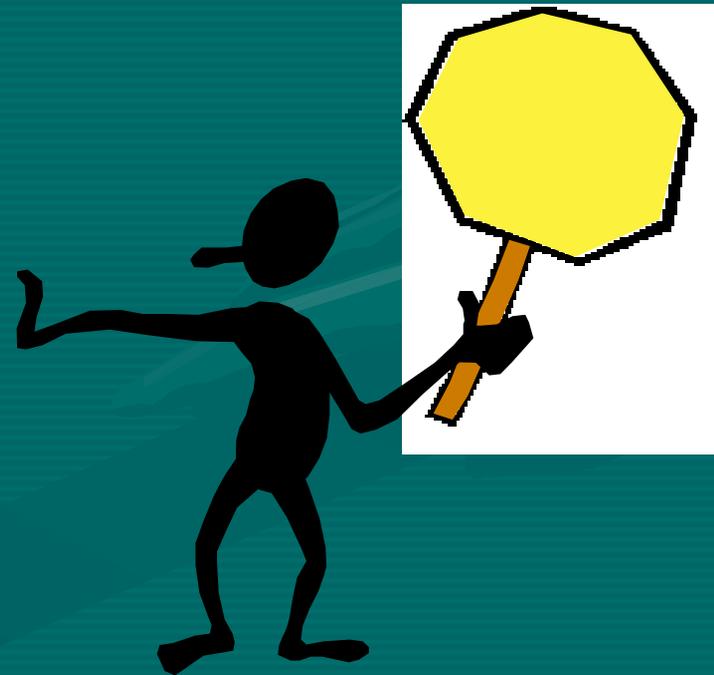
- **Chivo Expiatorio**

- No permita que individuos o subgrupos en el proceso carguen toda la responsabilidad del conflicto a un solo individuo o grupo.
- Promueva participación individual, todos deben expresarse.
- Trate de desanimar lo más que sea posible la formación de subgrupos o coaliciones que generan actitudes de “ellos contra nosotros” y luchas de poder.

Sesión de Cierre

- En la sesión de cierre se trata de definir el texto del acuerdo final.
- El acuerdo debiera resolver el conflicto inmediato traído a mediación.
- Por esto, el acuerdo escrito debe mencionar todos los temas de interés para las partes.
- El acuerdo debe poder prevenir futuros conflictos sobre el mismo tema o temas relacionados con el asunto sujeto a mediación.

- A través de las sesiones de mediación, las partes llegarán a un punto en que están de acuerdo sobre los asuntos principales.
- Aquí el mediador tendrá la tentación de sentar a las partes y firmar el acuerdo final en ese momento.
¡ESTO NO DEBE HACERSE!





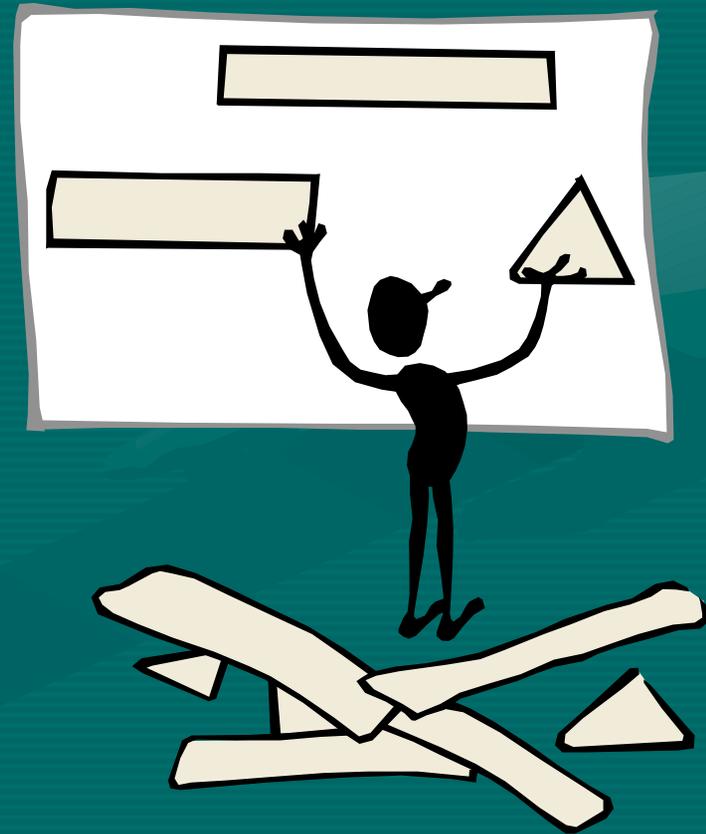
- El mediador debe chequear que cada una de las partes entienda bien y esté efectivamente dispuesta a obligarse en esos términos.
- Lo ideal es que cada parte pueda analizar el acuerdo por separado con el mediador.

- Ese es un buen momento para resolver cualquier duda o cambio de opinión en privado... esto podría ser fatal para la mediación si se hiciera delante de la otra parte y ésta se pusiera a la defensiva.
- Una vez que el texto del acuerdo ha sido aprobado por cada una de las partes, entonces se puede iniciar la sesión de cierre.
- El texto del acuerdo es básicamente un plan de acción.



Plan de Acción

- Un plan de acción es un conjunto de instrucciones específicas que indica quién va a hacer qué, cuando, por cuánto tiempo, con el apoyo de quien y de qué manera.
- Un plan de acción debe ser verificable. Esto significa que debe poderse determinar si los individuos que se comprometieron a cumplirlo han sido responsables en realizar las tareas especificadas en el plan.



Cómo identificar un Buen Acuerdo

Un acuerdo es bueno cuando la descripción de cómo las partes interactuarán en el futuro es:

- Balanceada
- Específica en cuanto a las conductas que deben seguir todas las partes
- Escrita





Bibliografía

- Daniel Dana. **Conflict Resolution. Mediation Tools for Everyday Life.** McGraw-Hill, 2001.
- Patrick Cleary. **The Negotiation Handbook.** M. E. Sharpe, 2001.
- Michael K. Lewis y Linda R. Singer. **Mediation for the Professional.** ADR Associates. 1999.