

# Palabra de Mediador

Nº 14 Junio 2023



*La mediación administrativa y la justicia restaurativa en los conflictos derivados de la ley "Whistleblowing" de protección del informante*



*El significado de la Mediación*

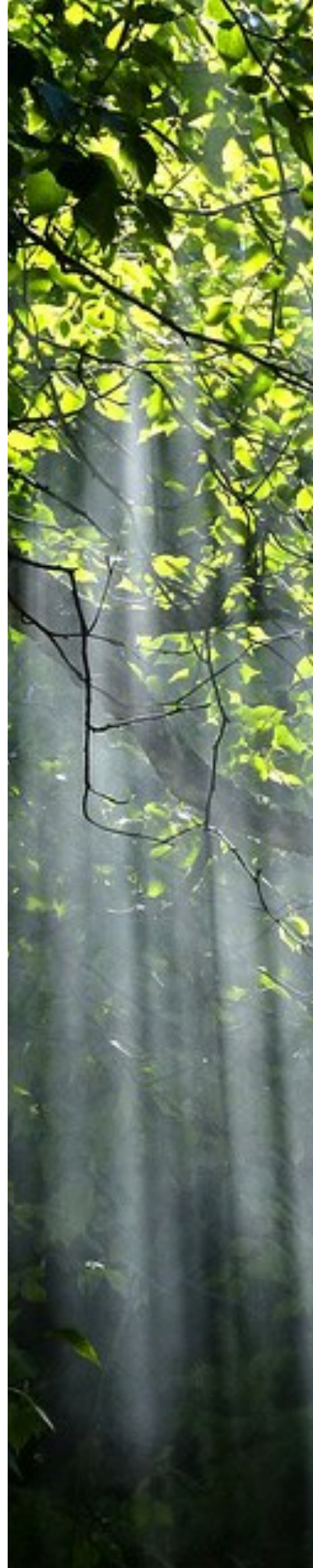


*Anclaje de Reconocimiento en Mediación:  
Una herramienta de influencia positiva*

**Palabra de Mediador es una  
publicación online de la  
Asociación Madrileña de Mediadores y del Instituto  
de Mediación de la AMM.**

**Las opiniones vertidas por los autores en sus artículos  
son propias y por tanto la responsabilidad que  
puedan ocasionar es responsabilidad únicamente de  
los mismos**

**ASOCIACIÓN MADRILEÑA DE MEDIADORES  
C/ Pilar nº6 28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)  
Telf.: 637 74 73 87  
[secretaria@ammediadores.es](mailto:secretaria@ammediadores.es)**



# EDITORIAL



*"Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho".*

Antoine de Saint-Exupéry

Construir y avanzar, continuar la labor que otros comenzaron, el merecido relevo que llega y con ello la posibilidad de dejar la que fue nuestra creación en manos de otros.

En eso estamos cuando el calor asalta como ladrón del sueño nuestras vidas, relevando en nuestra asociación la ingente labor que desarrollaron equipos anteriores capitaneados por Ana Criado, ellas nos trajo hasta aquí y es responsabilidad de los que llegamos continuar su legado.

En este número ofrecemos como carta de presentación los artículos de algunos miembros de la nueva junta, empezando por presidenta Rocio Sampere que nos habla de la vocación de esta nueva junta, de la construcción de un equipo, Jorge Miralles nos hablara del conflicto empresarial, Lourdes del Amo de mediación administrativa y urbanismo, Nuria de las Heras de mediación empresarial en el seno de la empresa familiar, Pepe García Utrilla de la función del mediador corporativo, Sonia Bengoa nos hablará del lenguaje del amor y sus formas y yo mismo de la siempre complicada mediación el las divisiones de herencias.

Sirvan estos artículos para que todos los que recibís y leéis esta revista nos podáis ir conociendo poco a poco, algunos miembros faltan fruto de las fechas, llegaran sus artículos a la vuelta del verano.

Contamos también con las siempre bien recibidas aportaciones de Gerardo Carballo, Francisco López y de Luis Blanco, que nos hablan respectivamente de "La mediación administrativa y la justicia restaurativa en los conflictos derivados de la ley "Whistleblowing" de protección del informante", "Anclaje de Reconocimiento en Mediación: Una herramienta de influencia positiva " y "El significado de la Mediación".

Como podéis ver, s presentamos este mes un numero de los mas completo cuando el calor llega y nos disponemos a hacer planes para la reentrada en septiembre.

Reentrada en la que esperamos contar con vuestras opiniones, colaboración e ideas, vuelta a la actividad con una idea fuerza en la mente, una asociación de los asociados ,para los asociados y con los asociados.

*"Sin sueños ni metas, no hay vida, sólo existencia, y no estamos aquí para eso. "*

Mark Twain

*David Naranjo*

Vicepresidente de AMM

[vicepresidente@asociaciónmadrileñademediadores.es](mailto:vicepresidente@asociaciónmadrileñademediadores.es)



## Remando juntos para encontrar una explicación posible.

*Rocio Sampere*

Pag. 6



## CONFLICTO EMPRESARIAL ¿LA SOLUCIÓN ES SIEMPRE CUESTION DE DINERO?

*Jorge Miralles*

Pag. 9



## MEDIACIÓN ADMINISTRATIVA Y URBANISMO

*Courdes del Amo*

Pag.12



## Mediación en la familia empresaria: construyendo juntos un legado

*Nuria Casheras*

Pag. 19



## El Mediador Corporativo

*Depe García Ctrilla*

Pag. 22



## NUESTRAS RECOMENDACIONES

*AMM*

Pag. 24



## ¿Qué de “verdad” hay en una palabra?

*Sonia Bengoa*

Pag. 25



## La mediación en las divisiones de herencia

*David Naranjo*

Pag. 28



## NOTICIAS DE AMM

Pag. 31



## La mediación administrativa y la justicia restaurativa en los conflictos derivados de la ley “Whistleblowing” de protección del informante

*Gerardo Carballo*

Pag. 32



## Anclaje de Reconocimiento en Mediación: Una herramienta de influencia positiva

*Fco José Lopez*

Pag. 37



## EL SIGNIFICADO DE LA MEDIACIÓN

*Luis M. Blanco*

Pag. 44



## NOTICIAS DE MEDIACIÓN

*Casos de Éxito de la Mediación*

*Jorge Miralles*

Pag. 49



## NOTICIAS DEL INSTITUTO DE MEDIACIÓN

*Jorge Miralles*

Pag. 50

# Remando juntos para encontrar una explicación posible.



*Rocio Sampere*

Ya estamos en el equipo, ya somos diez remando al unísono. Desde el minuto uno supimos que esto iba a consistir en que la bañera no se llenara y se desbordara y de que no hubiera cuello de botella, que el trabajo de cada uno, con los criterios de todos, fluyera en beneficio de nuestros asociados y como no puede ser de otra forma, en el de la mediación.

Le dijeron a Einstein que explicara una teoría científica y él preguntó: ¿podría explicarme

como se fríe un huevo? "Claro – le respondieron- con una sartén, aceite fuego y un huevo" y él respondió: "bien, pues ahora explíqueme-lo como si yo no supiera lo que es una sartén,

el fuego, el aceite y el huevo". Quería decir que hay explicaciones imposibles.

Hay cosas que nadie sabe, que las vemos,

pero no nos hemos percatado de su esencia.

Hay que cosas que todos sabemos, pero no queremos ver, porque vivir en los esquemas

**En nuestra nueva Junta Directiva, asumimos un reto, como un sueño, coordinando esfuerzos**

aceptados es mucho más cómodo.

**¿Y si partimos de algo indudable? ¿de algo real e importantísimo? Es sin duda que los jóvenes van a vivir con el futuro que nosotros les estamos creando.**

¿Queremos una sociedad futura empática, constructiva? Pues no nos carguemos el futuro. No vivamos el hoy como si no hubiera mañana, porque habrá mañana y es nuestra opción construir algo que merezca la pena.

**Seguiremos las famosas preguntas de Kant, ¿Qué puedo conocer? ¿Qué debo hacer? ¿Qué me es permitido esperar? ¿Qué es el hombre?<sup>1</sup>**

Podemos y debemos conocer el mundo, las culturas que nos rodean, la moral, en suma, la diversidad.

Debemos tener propósitos, creer en ellos, crear, avanzar, reconocer, a todos y a uno mismo

Tenemos que esperar soñar en el cambio, avanzar, experimentar y conseguir que se respeten los derechos humanos: el libre desarrollo de la personalidad, sin duda.

El hombre, la mujer, el ser humano ... ¿Qué es? sin duda un ser libre y de relaciones, su esencia es saber que existe y que otros existen, y debe integrarse con el mundo. Y en él las respuestas son plurales, y la forma de estar adaptado al entorno es conocer que puede haber varias realidades a las que ha de estar abierto.

**¿Nosotros, los mediadores, predicamos el trabajo en equipo cuando nos sentamos en la mesa de mediación. Así superamos las limitaciones individuales.**

Las relaciones del hombre con el hombre deben ser de liberación, no de dominación. El paternalismo se va dejando de lado, ya lo hicieron en la sanidad, donde hoy es habitual pedir una segunda opinión. La mediación es la

bandera de la auto-composición, se debe recobrar el protagonismo en la resolución de los conflictos,

alejarse de la confrontación.

Nosotros, los mediadores, predicamos el trabajo en equipo cuando nos sentamos en la mesa de mediación. Así superamos las limitaciones individuales.

En nuestra nueva Junta Directiva, asumimos un reto, como un sueño, coordinando esfuerzos.

Tenemos distintas especialidades, queremos crecer con la aportación de todos los asociados. Crearemos comisiones y grupos de trabajo liderados por miembros de la Junta directiva para avanzar, un sistema abierto, con ojos por todos lados que nos den las pautas de la actualización.

Agradecemos vuestra confianza y buscamos vuestro compromiso.

<sup>1</sup> (Kant, 1978, p. A805; Tugendhat, 2008, p. 19)



*Rocio Sampere*

# Mediación

*Porque hay caminos  
que es mejor hacer  
en buena compañía*



## Qué es el INSTITUTO de Mediación de AMM

El Instituto de Mediación de la Asociación Madrileña de Mediadores, es una entidad privada que **nace en el seno** de la **Asociación Madrileña de Mediadores (AMM)**.

El **objetivo** principal del Instituto es **posibilitar**, en las mejores condiciones, la **administración de los procedimientos de mediación** que se le soliciten a la AMM.

El Instituto ofrece:

- ✓ **Apoyo, orientación y asesoramiento** en las cuestiones que se planteen en una mediación,
- ✓ **Designación objetiva y transparente** de una persona mediadora.



## Quiero solicitar una **MEDIACIÓN**, ¿qué he de tener en cuenta?

### ¿POR QUÉ INICIAR UN PROCESO DE MEDIACIÓN?

La mediación es una forma de resolver los **conflictos de manera rápida, económica y confidencial** en comparación con un proceso judicial.

### ¿QUIÉN PUEDE SOLICITAR UNA MEDIACIÓN?

**Cualquiera de las personas en conflicto** puede acudir a un mediador y éste le indicará si su problema puede ser mediable y el procedimiento a seguir.

### ¿CÓMO SE INICIA UNA MEDIACIÓN?

Envía tu solicitud a:  
[instituto.mediacion@ammediadores.es](mailto:instituto.mediacion@ammediadores.es)







# CONFLICTO EMPRESARIAL ¿LA SOLUCIÓN ES SIEMPRE CUESTION DE DINERO?



*Jorge Miralles*

Una compañía a menudo debe lidiar con conflictos de diversa índole, societarios, laborales, mercantiles, etc., pero ¿estamos seguros de que nuestros intereses coinciden con nuestra aparente posición? ¿Estamos seguros de que, si nos metemos en pleitos y los ganamos, el resultado será satisfactorio para nuestros intereses? Es más, ¿Pensamos que nuestra disputa solo tiene una salida?

**La mediación es una oportunidad de negociar acuerdos creativos que permitan obtener el mejor trato posible y al mismo tiempo asegure que las contrapartes quedan satisfechas**

Hace un par de meses **The Washington Post** publicó el caso de la demanda de **Dominion Voting Systems** contra **Fox News** por el papel de Fox en la difusión de la afirmación falsa

“de que las máquinas [de votación] de Dominion se habían utilizado para robar la Casa Blanca”, este caso es un buen ejemplo de cómo una demanda inicialmente monetaria de daños y perjuicios de 1.600 millones de dólares, se transformó gracias a la intervención del mediador profesional Jerry Roscoe, en un acuerdo donde se contemplaron tanto aspectos monetarios como no monetarios.

Dos días antes de que comenzara el juicio, los esfuerzos de **mediación del Sr. Roscoe con los abogados de las partes, dieron como resulta-**

**do un acuerdo**, donde Fox aceptó pagar la cuantía de 787,5 millones de dólares (aproximadamente la mitad de lo solicitado por Dominion), con el compromiso por parte de Fox de "reconocer" que las declaraciones sobre Dominion eran "falsas". Ninguna de las partes obtuvo lo que quería: una reivindicación completa. Sin embargo, **ambas partes obtuvieron lo que necesitaban**: resolución total y evitación del juicio. Este resultado habría resultado imposible de obtener a través de una sentencia.

El acuerdo de Dominion/Fox demuestra que incluso **los adversarios más duros pueden encontrar formas de resolver sus desacuerdos y evitar litigios** costosos y lentos a través de la mediación, lo cual significa que nunca es demasiado tarde para que las partes lleguen a un acuerdo y eviten un juicio y que en un acuerdo el dinero no es el único componente (ni el más importante en ocasiones) para conseguir resolver un caso. Dominion pasó de la posición inicial de la compensación por daños y perjuicios, a obtener dar satisfacción a su interés principal que era obtener una declaración que le rehabilitara de la afirmación

falsa hecha por la FOX.

Encontrar un **acuerdo mutuamente satisfactorio puede parecer imposible cuando las partes parecen que están tan alejadas**, pero hay formas de avanzar, y aquí el papel del mediador es fundamental facilitando desde una posición neutral e independiente, la reconciliación de intereses, necesidades, deseos, preocupaciones y temores que subyacen en las posiciones declaradas.

La percepción de lo que constituye un acuerdo justo en una negociación está fuertemente sesgada por las distintas perspectivas y metas de que parte la negociación. **Los mediadores podemos ayudar a las partes a reemplazar su enfoque sobre el tema de la equidad con una consideración más profunda** de los problemas en juego:

- Evitando provocar que se produzcan provocaciones entre las partes, con maniobras legales, acuerdos paralelos y otras tácticas que podrían empeorar las tensiones.
- Evitando el exceso de confianza que puede inspirar expectativas poco realis-





tas en ambas partes, que conduzcan a una temprana frustración.

- Evitando que se pongan límites a los temas en discusión, para mejorar las posibilidades de descubrir compensaciones que satisfagan a ambas partes

Cuando pasamos de los derechos a los intereses, podemos empezar a **pensar en propuestas creativas que estén basadas no solamente en aspectos monetarios**. Para eso es necesario focalizar las discusiones en las ganancias en lugar de las pérdidas, para evitar que los negociadores se concentran en lo que podrían perder en la resolución de la disputa y se sitúen en posiciones demasiado inflexibles. De ahí la importancia de nuestra labor mediadora facilitando que las discusiones y propuestas se enfoquen sobre lo que cada parte puede ganar. Este tipo "marco de ganancia" que se establece puede promover una mayor colaboración que ayuden a encontrar un acuerdo mutuamente satisfactorio.

Para Dominion, **el acuerdo evitaba lo que probablemente habría sido una larga lucha legal** porque probablemente incluso aun ganando

el juicio, Fox habría recurrido el fallo, lo cual podía significar una importante demora de cualquier reparación financiera. Por su parte Murdoch evitando que la demanda terminara en juicio, consiguió reducir para Fox un resultado mucho más costoso, tanto desde el punto de vista monetario evitando un veredicto adverso del jurado que podría haber superado la reclamación por daños de Dominion, como de reputación, por la evolución mediática que estaba teniendo el caso.

Que Fox aceptara como parte del trato, emitir, la declaración de que se había equivocado pone en valor la capacidad de la mediación de posibilitar propuestas no monetarias en un acuerdo. La flexibilidad de la mediación ofrece a las partes en conflicto pensar de manera creativa "compensaciones" que allanen la resolución de las disputas. En definitiva, **la mediación es una oportunidad de negociar acuerdos creativos que permitan obtener el mejor trato posible** y al mismo tiempo asegure que las



contrapartes quedan satisfechas. Esta es la diferencia de los resultados que se obtienen entre acudir a un proceso de mediación o seguir el camino de los tribunales.



*Jorge Miralles*



# MEDIACIÓN ADMINISTRATIVA Y URBANISMO



*Courdes del Amo*

## INTRODUCCIÓN A LA MEDIACIÓN ADMINISTRATIVA

El Informe de la COMISIÓN EUROPEA PARA LA EFICIENCIA DE LA JUSTICIA (CEPEP), de 7 de diciembre de 2022, bajo el título, "Promoción de la mediación para resolver disputas administrativas en los estados miembros del Consejo de Europa", menciona a España, en concreto al Protocolo de Mediación Intrajudicial Contencioso-administrativo del TSJ Madrid<sup>1</sup>, reconociendo como ejemplo válido la definición transversal de mediación utilizada por la Directiva Europea de 2008 recogida en su artículo IV<sup>2</sup>.

De acuerdo con esta definición, la mediación es "un proceso estructurado, cualquiera que sea su nombre o denominación, en el que dos o más partes en una disputa intentan por sí mismas, voluntariamente, llegar a un acuerdo sobre la resolución de la disputa con la ayuda de un mediador. Este proceso puede ser iniciado por las partes, sugerido u ordenado por un tribunal o prescrito por la ley de un Estado miembro."

La mediación administrativa, donde tiene su encaje el derecho urbanístico, tiene una dimensión más amplia, al ser una nueva forma de entender las relaciones entre Administración - ciudadano basadas en el respeto a las posiciones de estos últimos. Y se define como "un medio de solución de conflictos entre sujetos jurídicos privados y la Administración Pública -y también entre administraciones, que se realiza a través de un procedimiento contestado, mediante la intervención de un tercer mediador, independiente e imparcial, cuya misión es facilitar la comunicación y el diálogo con las partes para lograr un acuerdo de voluntades"<sup>3</sup>.

El respaldo normativo de la mediación administrativa lo encontramos en la legislación administrativa actual, que permite la terminación convencional del procedimiento (art. 86 LPACAP); se prevé en el ámbito de la responsabilidad patrimonial (art. 90.4 LPACAP); así como en la determinación de daños y perjuicios (art. 91 LPACAP); o de forma explícita como sus-



2. La mediación convencional (procedimiento común). La mediación se sustancia por una Institución de Mediación habilitada por el Ministerio de Justicia, o bien por un Mediador, inscrito en el Registro de Mediadores del citado Ministerio.
3. La mediación jurisdiccional o parajudicial (intrajudicial), la mediación se dirige en cualquier fase dentro del marco de un proceso judicial contencioso-administrativo iniciado.

titutivo de los recursos de alzada o reposición (art. 112.2 LPACAP). O el artículo 77 de la Ley 29/1998, de 13 de julio, Reguladora de la Jurisdicción contenciosa administrativa. Siendo éste el camino mediante el cual, en los últimos 10 años, han emergido exitosas experiencias, especialmente en el ámbito contencioso administrativo, como es el caso del Proyecto Piloto del TSJ de Madrid, regulado mediante el Protocolo al que nos hemos referido anteriormente.

Por su peculiaridad, la mediación administrativa ofrece unas reglas o principios regulatorios con distintos escenarios en función de los tres modelos de mediación que atesora y que se concretan en la siguiente clasificación:

1. La mediación institucional. Está a cargo de una institución pública, como su nombre indica. Este tipo de mediación administrativa se considera especialmente útil para mejorar cuestiones relativas al concepto de mala administración.



En España contamos con varios ejemplos conocidos de mediación administrativa, es el caso de la mediación institucional del Defensor del Pueblo Andaluz y de la Unidad de Mediación Administrativa del Ayuntamiento de Madrid, o los Proyectos de Mediación Intrajudicial Contencioso-Administrativa de Madrid, Barcelona, Valencia, Burgos, Valladolid, Canarias, Murcia.

### LA MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO DEL URBANISMO

El citado Protocolo de Mediación Intrajudicial Contencioso-administrativo del TSJ Madrid elabora una lista de materias que pueden ser objeto de mediación

administrativa: litigios en materia de indemnizaciones, urbanismo, medio ambiente y ordenación del territorio, molestias, así como actividades nocivas e insalubres, inercia y omisión administrativa, la ejecución de medidas relativas a las sanciones disciplinarias y administrativas,

la función pública, el cobro de impuestos y cargas públicas en caso de quiebra del deudor, etc.



Esta es una lista abierta a la que se pueden agregar otras materias: casos previstos por el legislador o trasladados por el juez competente.

Incluso, el citado informe del CEPEJ de 7 de diciembre 2022 amplía el abanico de posibilidades, indicando de forma genérica que puede referirse a un litigio judicial administrativo, o a una controversia de carácter administrativo entre autoridades administrativas, particulares o funcionarios públicos. Así mismo, realiza una mención genérica a la gestión vía mediación de conflictos vinculados al concepto de buena administración, explicitando la idoneidad en aquellos conflictos derivados de la contratación, las concesiones, la prestación de servicios públicos, urbanismo...

En este ámbito del urbanismo, generalmente asociado al ámbito municipal de la administración, las controversias se suceden en varios escenarios. La participación ciudadana en la aprobación de instrumentos de planeamiento, bien planes generales o de desarrollo (planes

parciales, p.e.) está expresamente recogida en la normativa urbanística, sin embargo, son numerosos los planes generales de ordenación urbana que no han logrado su aprobación como consecuencia de las impugnaciones judiciales a los mismos. Esta situación, que cuenta con numerosos casos en nuestro país, tiene como resultado la insatisfacción generalizada de los ciudadanos, que ven incumplidas sus expectativas, por recalificaciones de suelo que consideran injustas, o clasificaciones de áreas de reparto discriminatorias, expropiaciones discrecionales, en definitiva, afectados directamente en sus derechos. A ello, se une la frustración del interés general, puesto que el desarrollo urbanístico del municipio frena el crecimiento y merma las posibilidades económicas de la ciudad y, por ende, de sus ciudadanos. Nada impide que se utilice la mediación administrativa como mecanismo de acuerdo de voluntades en esta tramitación, siendo además un instrumento de pacificación ciudadana y cohesión social, que contribuiría a la creación de ciudadanía con la par-

ticipación ciudadana y la reducción de la litigiosidad judicial, obteniéndose como resultado un crecimiento económico en los municipios donde sus ciudadanos serían los primeros en verse beneficiados.

Otro escenario de controversias en urbanismo, que cuenta también con un alto índice de litigiosidad judicial, es el que afecta a las licencias edificación, obras, legalizaciones de edificios, medio ambiente, en el que en la práctica se ha demostrado que los procesos de mediación administrativa urbanística han resultado idóneos para resolver estas controversias.

En la Unidad de Mediación Administrativa del Ayuntamiento de Madrid, desde su creación en el año 2018, se han finalizado más del 87 % de los procesos de mediación administrativa con acuerdo total o parcial, y en la actualidad, se están ejecutando acuerdos de mediación totales que suponen la adopción de medidas correctoras y/o el cese de molestias en materia de medio ambiente<sup>4</sup>, se han legalizado edificios a través de un proceso pacífico de mediación, reduciéndose de esta manera el índice de litigiosidad y por tanto aumentando el nivel de satisfacción ciudadana en la prestación de los servicios públicos municipales.

Para ello, el Ayuntamiento de Madrid ha apostado por incluir en su normativa la mediación administrativa, es el caso de la Ordenanza Municipal en Medio Ambiente, de Calidad del Aire y Sostenibilidad<sup>5</sup>, que utiliza la mediación como fórmula para el restablecimiento de la

legalidad urbanística, artículo 57 y ss, y también la Ordenanza Licencias y Declaraciones Responsables Urbanísticas<sup>6</sup>, estableciéndose, en su artículo 70, de manera expresa la mediación urbanística como método de garantía del restablecimiento de la legalidad urbanística, señalándose en su apartado 1:

“Art. 70. Mediación. —1. Para garantizar el restablecimiento de la legalidad urbanística vulnerada, en los procedimientos de subsanación de deficiencias regulados en los artículos 67 y 68, el Ayuntamiento podrá poner a disposición de los interesados la posibilidad de acudir a la mediación administrativa.”

En mediación administrativa intrajudicial, también se han alcanzado numerosos acuerdos, algunos de ellos se han hecho públicos y han despertado la curiosidad de los agentes jurídicos (jueces y magistrados, catedráticos de derecho administrativo y juristas en general), como es el caso del Edificio Conde de Fenosa, en A Coruña, publicada la Sentencia del TSJ Contencioso Administrativo de Galicia en la propia web del Consejo General del Poder Judicial<sup>7</sup>.

Mi experiencia como mediadora administrativa intrajudicial (Proyecto Piloto TSJ Contencioso-administrativo de Madrid) ha demostrado que es una práctica de resolución de conflictos que permite solucionar, en un tiempo razonable, cuestiones enquistadas desde hace años, la mayoría después de más de 10 años, y más de 20 en el asunto del Edificio Conde de

LA  
The logo features the word 'proyecto' in a lowercase, handwritten-style font, followed by a large, stylized number '3' with a red dot above it. Below the '3' is the word 'psicólogos' in a bold, lowercase, sans-serif font.

SALUD • ASESORES

## CENTRO INTERDISCIPLINAR

Neuropsicología - Logopedia - Psicología - Psiquiatría  
Terapia Ocupacional - Psicopedagogía

[www.proyecto3psicologos.com](http://www.proyecto3psicologos.com)

tlf 910.149.575 fax 910.177.899

C/ Miguel Ángel 24 28010 Madrid

Fenosa comentado anteriormente, además, los acuerdos alcanzados ofrecen un valor añadido, una solución global que abarca incluso otros aspectos no resueltos en vía administrativa, incluye la finalización por acuerdo de otros procesos judiciales abiertos, y se han incluido otras cuestiones administrativas en controversia dentro del mismo proceso de mediación.

## **LA AGENDA URBANA ESPAÑOLA Y LA MEDIACIÓN**

La Agenda Urbana Española (AUE), fue tomada en consideración por el Consejo de Ministros el 22 de febrero de 2019, *“es la hoja de ruta que va a marcar la estrategia y las acciones a llevar a cabo hasta 2030, para hacer de nuestros pueblos y ciudades ámbitos de convivencia amables, acogedores, saludables y concienciados. Constituye un verdadero “menú a la carta” para que todos los actores, públicos y privados, que intervienen en las ciudades y que buscan un desarrollo equitativo, justo y sostenible desde sus distintos campos de actuación, puedan elaborar sus propios Planes de Acción”*<sup>8</sup>.

La llamada “cultura de mediación” está alineada con la AUE, la mediación en el ámbito administrativo favorece el progreso democrático de la sociedad, lo que contribuye a la realización de los valores propios del Estado social y democrático de Derecho proclamado por el art 1.1. CE, al establecer un sistema de relación con el ciudadano más accesible, que amplía y promueve la participación ciudadana (art 9.2 CE) y empodera al ciudadano, dándole voz de manera directa y respecto a su dignidad, fundamento del orden político y de la paz social (art. 10 CE), en el centro de la solución del conflicto.

Además, la mediación administrativa se orienta a la satisfacción del derecho del ciudadano a una Buena Administración, consagrado en el art. 41 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea<sup>9</sup>, y va más allá de ser un complemento y alternativa a la justicia administrativa, u otra forma de resolver los conflictos y favorecer la participación ciudadana en los asuntos públicos, puesto que, al incluir a los distintos participantes en un conflicto, promueve la comprensión; al aceptar diferentes visio-





nes de la realidad, defiende la pluralidad; y al fomentar la libre toma de decisiones y compromisos, contribuye a la participación democrática.

Por tanto, se configura como un instrumento que permite la resolución definitiva de situaciones de difícil salida en las que se encuentran presentes intereses individuales y colectivos poniendo el acento en la persecución de intereses públicos, tales como el principio de transparencia, o una ciudad más sostenible, asumido como objetivo en la Agenda Urbana Española.

## CONCLUSIONES

La solución que ofrece la mediación urbanística es doblemente positiva para las partes implicadas, además de erigirse como una vía complementaria a la justicia administrativa, a los ciudadanos les permite tener una mayor participación pública y posibilita la realización de otros intereses públicos, como el desarrollo urbano sostenible (AUE), además de una Administración transparente y más responsable.

La propuesta de la mediación significa crear una relación diferente entre la Administración y la sociedad, un modo de abordar los conflictos que surjan en el diseño y aplicación de las políticas públicas, incluidas la creación de ciudad, a través del diálogo y la búsqueda de soluciones que sean satisfactorias para las partes implicadas.

A modo de conclusión, la mediación en la solución de situaciones en las que intervenga la Administración se enmarca en el Estado social y democrático de Derecho y, por ende, debe ser promovida por los poderes públicos, ello de conformidad con lo establecido en el art. 9.2 CE, para facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.<sup>10</sup>

protocolo\_mediacion\_contencioso\_administrativo\_madrid.pdf  
\_mediacion\_contencioso\_administrativo\_madrid.pdf

<sup>2</sup> Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, sobre determinados aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles.

<sup>3</sup> Definición aportada por Carballo, G. (2013). La mediación administrativa. Algunas propuestas para su implementación en el régimen jurídico administrativo y procesal. Revista Jurídica de Castilla y León, Arbitraje y Mediación, 29, p.1-22.

<sup>4</sup> Información facilitada por la Unidad de Mediación Administrativa del Ayuntamiento de Madrid.

<sup>5</sup> Ordenanza 4/2021, de 30 de marzo, de Calidad del Aire y Sostenibilidad, B.O.C.M. Núm. 90, de 16 de abril de 2021, págs. 128 a 161, a.i..

<sup>6</sup> Ordenanza 6/2022, de 26 de abril, de Licencias y Declaraciones Responsables Urbanísticas del Ayuntamiento de Madrid, B.O.C.M. Núm. 116, de 17 de mayo de 2022, pág. 332 a 373, a.i.

<sup>7</sup> <https://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Poder-Judicial/Noticias-Judiciales/La-Sala-de-lo-Contencioso-del-TSXG-declarafinalizado-el-pleito-del-antiguo-edificio-Conde-de-Fenosa>

<sup>8</sup> <https://www.aue.gob.es/>

<sup>9</sup> Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea 2000/C 364/01 (DOCE 18/12/2000).

<sup>10</sup> Mediación y Arbitraje en la Administración Pública, Director Bauzá Martorell, Felio José, Capítulo 4, La mediación como medio de resolución de conflictos y su utilidad y aplicabilidad en el ámbito administrativo, Chaves Morales, Manuela.



*Courdes del Amo*

<sup>1</sup> <https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/aud/justicia/>

# ALIMENTOS DE VALLADOLID

CON  
**SEIS**  
ESTRELLAS



**Miguel Ángel de la Cruz**  
LA BOTICA DE MATAPOZUELOS  
(Matapozuelos)

**Marc Segarra**  
REFECTORIO  
(Sardón de Duero)

**Victor Martín**  
TRIGO  
(Valladolid)

**Cristóbal Muñoz**  
AMBIVIUM  
(Peñafiel)

**Victor Gutiérrez**  
TALLER DE ARZUAGA  
(Quintanilla de Onésimo)

**Alvar Hinojal**  
ALQUIMA  
(Valladolid)



**DIPUTACIÓN  
DE VALLADOLID**



**ALIMENTOS  
DE VALLADOLID**  
*Al gusto de todos*

[www.alimentosdevalladolid.com](http://www.alimentosdevalladolid.com)

# Mediación en la familia empresaria: construyendo juntos un legado



*Nuria Casheras*

## **¿Qué te sugiere la imagen de una barca en la que todos reman en la misma dirección?**

Para las familias empresarias con las que trabajo es un objetivo: remar todos en la misma dirección, mirando hacia el frente, en movimiento rápido y sin frenos, disfrutando del bienestar de la brisa y del hecho de pertenecer a este equipo. Al equipo que es la familia que lidera una empresa.

Cada familiar con la implicación o el rol que tenga. Desde el familiar que aún no tiene un vínculo formal con la empresa hasta el que es trabajador, directivo o no, consejero o accionista.

Porque toda la familia está vinculada con la empresa. Todos. Solo por ser parte de la familia. Por eso es importante contar con todos, para que todos remen a favor, y remando aborden juntos los momentos de viento a favor y viento en contra.

Disfrutando de una buena relación familiar y del orgullo de impulsar un proyecto empresa-

rial, filantrópico o de otro tipo que genera riqueza, que da empleo, que aporta valor a la sociedad y a la familia.

## **¿Qué es la familia empresaria?**

La familia empresaria es la familia que tiene la mayoría de las acciones de una empresa. Con frecuencia miembros de la familia trabajan en la empresa ocupando puestos directivos, aunque también de otra índole. Algunos de ellos también pueden pertenecer al Consejo de administración y verse en la Junta de Accionistas.

Son diversos los espacios que comparte la familia y en cada uno de ellos tienen un rol distinto: familia, empresa (dirección o administración) y propiedad.

La familia empresaria está unida por un legado y origen común, esto es, el vínculo de propiedad y responsabilidad con la empresa es parte esencial de su identidad. Esto se manifiesta en la voluntad de continuidad de la empresa a través de las generaciones, de ahí que

la sucesión del negocio sea un tema de raíces familiares que tiene que fraguarse en lo empresarial.

Según el estudio que publiqué en 2008 en la revista "Cuadernos de terapia familiar STIRPE" bajo el título "La Familia Empresaria en la terapia de Familia y Pareja" quedó evidenciado que "la existencia de una empresa familiar en el seno de una familia nutre y retroalimenta aspectos familiares tan relevantes como su historia familiar, la relación entre los miembros de la familia y su sistema de valores".

Esto explica que la cohesión familiar en las familias empresarias está entrelazada con los temas que afectan a la empresa luego es imprescindible entender la relación familia - empresa como un todo que trabajar para garantizar la cohesión de la familia.

La cohesión familiar es un activo que da equilibrio y fuerza a la familia y, por ende, a la empresa. Cohesión entendida como unión armónica.

### **La cohesión familiar**

La cohesión familiar procede de un vínculo existente anterior al nacimiento de los hijos,

esto es, que cuando ellos nacen ya llegan a un ecosistema relacional formado por los padres, a quienes compete la tarea de educar y dar estabilidad al sistema familiar.

Una vez los hijos son adultos es responsabilidad de cada uno contribuir a mantener relaciones sanas con el resto de los miembros de la familia.

La cohesión de la familia en torno a la empresa familiar es un hecho que hay que trabajar generando:

- Espacios de diálogo diferenciados según si se trata de conversaciones de dirección (comité directivo), de administración (consejo de administración) o bien de familia relacionado con la empresa (consejo de familia). La diversidad de roles de la familia complica la relación y por eso necesita espacios distintos con objetivos distintos y participantes diferentes. El objetivo del diálogo es alcanzar el consenso.
- Un plan estratégico familia – empresa que sea claro, dialogado y consensuado, que sea liderado por el fundador o



familiar que más peso tiene en la compañía. Este plan estratégico debe abordar todos los temas relevantes planificando con detalle el proceso de sucesión y debe ser revisado periódicamente para adaptarse a los cambios. Con frecuencia se documenta a través de un protocolo familiar.

- La convivencia intergeneracional: el diálogo abierto con las nuevas generaciones para definir y consensuar el diseño de su carrera profesional en la empresa, si es su deseo, y para acompañar y dar cabida a sus planteamientos empresariales.

De hecho, últimos estudios como el informe de Empresa Familiar 2022 realizado por KPMG con la colaboración del Instituto de la Empresa Familiar ponen el foco en aspectos socioemocionales que se consideran claves para la supervivencia de la empresa y su crecimiento tales como "su capacidad para transmitir a las nuevas generaciones el espíritu emprendedor del fundador, el nivel de identificación de la familia con el negocio o la reputación de la que goza la firma"

Y, sin embargo, según el informe de TFAB sobre la Gobernanza en la mediana y gran empresa familiar española publicado recientemente la mitad de las empresas familiares carecen de planes formales para abordar procesos de transición generacional.

### **Mediación en la familia empresaria: construyendo juntos un legado**

Tal y como defendía en un artículo que escribí en Revista de Mediación (vol. 7 -2014, N°1) "Más allá del protocolo familiar" el proceso de mediación debe ser una herramienta cotidiana que las empresas familiares utilicen igual que la consultoría experta en sistemas informá-

ticos o en contratación de personal, o bien el asesor legal.

De hecho, el proceso de mediación se adapta, como un guante, para guiar la reflexión familiar, el diálogo sin conflictos y la toma de consensos. Todo esto porque:

- El mediador garantiza la atención a todos los intereses, la negociación colaborativa en el seno de la familia empresaria y la consecución de acuerdos firmes y con garantía de ejecución.
- Permite abordar acuerdos sobre temas familiares y empresariales.
- Garantiza la necesaria confidencialidad de todas las conversaciones y acuerdos.
- Bien concebido, es un espacio de entrenamiento en comunicación y negociación de la familia empresaria que atiende la relación familiar.

Lograr un acuerdo acudiendo a un profesional "externo" que marca una pauta concreta de actuación es útil y recomendado en temas de tipo técnico, pero es pan para hoy y hambre para mañana si se trata de regular aspectos de calado para la familia y para la empresa.

Sólo el diálogo constructivo y el consenso en la toma de acuerdos permitirá la estabilidad necesaria en la familia empresaria para construir un legado juntos y disfrutar del viaje.



*Nuria de las Heras*

# El Mediador Corporativo



*Pepe García Atrilla*

Es un profesional que desempeña un papel fundamental en la promoción de la confianza institucional en las empresas, que buscan alcanzar altos estándares de excelencia en el cumplimiento normativo y la experiencia del empleado.

Esta figura se caracteriza por ser independiente de la organización, neutral e imparcial en sus acciones, ya que actúa bajo un principio de confidencialidad.

Tiene una oficina sin barreras, a la que cualquier empleado puede acudir para compartir preocupaciones y problemas, con la garantía de ser escuchado. Además, el mediador asegura que el individuo mantenga el control sobre el asunto en cuestión.

A través de su labor, el mediador recopila información que le permite detectar fallos sistémicos, tendencias, puntos críticos y buenas

prácticas. Esta información, que de otra manera no habría salido a la luz, se pone a disposición de la dirección de la empresa, siempre garantizando el anonimato y la confidencialidad de quienes acuden al mediador.

Por tanto, para la dirección de la empresa el mediador corporativo se convierte en una herramienta de gestión, que promueve las mejores prácticas en materia de buen gobierno corporativo, gestión y prevención de riesgos, cumplimiento normativo y experiencia del empleado.



Para los individuos, el mediador corporativo representa un recurso para abordar preocupaciones, problemas y conflictos laborales, sabiendo que serán escuchados y recibirán ayuda en absoluta confidencialidad.

La presencia de una oficina del mediador corporativo en las organizaciones, está estrechamente relacionada con el aumento de la productividad y el ahorro de tiempo para los directivos en la resolución de conflictos, así como con la reducción de los costes asociados a la retención de talento y los conflictos legales, entre otros.

El mediador corporativo tiene un amplio alcance dentro de la estructura de la empresa y se involucra en áreas y actividades como el gobierno corporativo, la mediación de conflictos, la experiencia del empleado, la gestión del cambio, el cumplimiento normativo, la gestión de la marca empresarial, la generación de soluciones universales y la prevención de riesgos corporativos.

En resumen, el mediador corporativo repre-



senta un enfoque moderno de gestión laboral y corporativa, que ya ha sido adoptado con éxito por muchas empresas de renombre a nivel mundial.

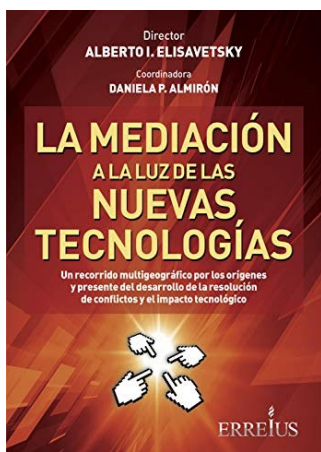
En última instancia, el mediador corporativo se convierte en un factor de ahorro o, si se prefiere, de retorno de la inversión, ya que contribuye a la reducción de los costes asociados con litigios, o al aumento del beneficio derivado de la ausencia de desacuerdos relevantes entre los actores de la organización, y a la confianza generada por su disponibilidad y gestión.



*Depe García Ctrilla*

# Nuestras Recomendaciones

## Libros



### LA MEDIACIÓN A LA LUZ DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS: UN RECORRIDO MULTIGEGRÁFICO POR LOS ORÍGENES Y PRESENTE DEL DESARROLLO DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y EL IMPACTO TECNOLÓGICO

**Alberto Elisavetsky**

En esta versión, se introduce al lector en un contexto que le invita a explorar y comprender la relevancia de los avances tecnológicos y de comunicación en la resolución de conflictos, con el objetivo de agilizar procesos y mejorar la calidad de vida. Se examinan los acontecimientos que dieron origen, moldearon y propiciaron el crecimiento continuo de las ODR, así como las perspectivas (europeas y latinoamericanas) y los conceptos de sus participantes.

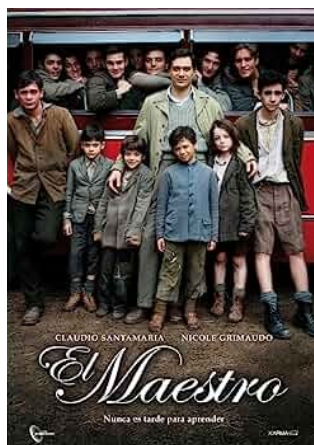
### MANUAL PRÁCTICO PARA MEDIADORES. EL MISTERIO DE LA MEDIACIÓN. COMO GESTIONAR UN CONFLICTO DESDE SUS CENIZAS

**Javier Alés Sioli**

Este manual proporciona un recorrido por los principios de la mediación y la gestión de conflictos, brindando al lector la oportunidad de sumergirse en los detalles de las negociaciones desafiantes que surgen después de un conflicto. A medida que avanza, el lector desarrollará su conocimiento y se adentrará en el modelo de trabajo propuesto por los autores, el cual se basa en la creatividad y la estrategia.



## Pelicula



### EL MAESTRO

**Director: Giacomo Campiotti**

Alberto Manzi, un profesor recién regresado de la Segunda Guerra Mundial, se encuentra en la búsqueda de empleo en un contexto marcado por las dificultades y las secuelas propias de un conflicto bélico. En este escenario, es asignado a un pequeño centro de reforma donde debe impartir clases a niños y jóvenes que han sido rechazados en múltiples ocasiones. Este dedicado docente se enfrenta a los impactos emocionales y personales que la guerra ha dejado en sus nuevos alumnos, al mismo tiempo que busca de manera creativa y pedagógica demostrarles el valor de la educación.



# ¿Qué de “verdad” hay en una palabra?



*Sonia Pengoa*

A mis oídos estas dos últimas semanas han llegado distintas historias, de distintas personas, de distintos sitios, pero de idénticas magnitudes: “estoy ya cansado de decir siempre lo mismo”, “por más veces que se lo explico, parece que no me escucha”, “necesitamos terapia de pareja” ...

Esas mismas historias son las que están presentes en nuestro día a día: son palabras que lo que para una persona son lo que son, a la otra persona le llegan o son canalizadas con un significado distinto.

Gary Chapman da una definición de 5 tipos de lenguajes en el amor:

- Palabras de afirmación
- Tiempo de calidad
- Regalos
- Actos de servicio
- Toque físico

Vayamos con el primer tipo de lenguaje del amor y díganme si les suena de algo. El con-

texto es el siguiente: hay una caja de madera en la entrada, grande, que es una mesa de una habitación. La mujer le dice al marido que tiene que montar esa mesa para quitar la caja de en medio. Mientras el marido hace otra cosa distinta de lo pedido por la mujer (pongamos el caso de recoger la habitación), la mujer muy decidida le dice: “si tienes tiempo para recogiendo tus cosas, podrías haber quitado de en medio la caja y haber montado la mesa, es que no te entiendo”. Analicemos reacciones:

Mujer: **siente** que su marido no la entiende, ya que sólo le ha pedido que monte una mesa y no la ha hecho caso, incluso podría llegar a tener sensación de que ella hace más que él

Marido: **siente** que no es comprendido, él está haciendo cosas, no está parado, como le hace sentir ella con esos comentarios, y peor aún, no pondrá como prioritario el montar esa mesa

Si en ese contexto se usa **cumplidos** (ojo, no adulación), veremos “que los cumplidos ver-



*bales son motivadores más estupendos que los regaños constantes*", "es un hecho que cuando recibimos palabras de afirmación, es más probable que nos sintamos motivados a corresponder y a hacer algo que desea nuestro cónyuge".

Cambiamos de escenario: mujer que está estudiando para una oposición, los que han vivido esta situación, sea directa o indirectamente, saben el vaivén de emociones que hay durante todo el proceso. Ella tiene momentos ba-

jos en los que se siente que no hace bien nada al 100% (trabaja y es madre durante ese período de preparación) y hay momentos en los que se viene abajo. En esos momentos, ella se derrumba, encuentra el constante conflicto en cualquier tema (demostrando que no es por esos temas, sino ella por dentro tiene el conflicto inherente) y el marido (habría que analizar su contexto también) la dice que "tiene que echar más horas, que debería estar más centrada..." Analicemos reacciones:

Mujer: siente que su marido no la entiende, y no solo eso, que no la valora, que ella intenta hacer todo lo que puede, que suficiente se siente ella que no lo hace bien como para que él no la comprenda, que solo necesita su apoyo y lo único que hace es machacarla aún más.

Marido: siente que no es fácil para él tampoco, se encarga de los niños, de la casa, y que entiende que tiene que estudiar, pero lo único que la dice son consejos y ella no los acepta, está encerrada en sí misma y no le escucha.

Si en este contexto se usan palabras alentadoras, lo que se consigue de la otra persona es "animarlo a desarrollar un interés", un claro



ejemplo de cómo decirlo sin decirlo sería: "tómame un segundo que quiero decirte algo importante [mirándola a los ojos], cree que estás haciendo un grandísimo esfuerzo, aún con todo lo que tienes encima, estás intentando sacar lo máximo de ti y estamos muy orgullosos de ti". El efecto es darla alas y una inyección de fuerza.

Les invito a leer más sobre el tipo de palabras de afirmación que nos narra: palabras bondadosas, humildes, más formas de afirmar, pero no sin antes destacar una frase que dice así: "La blanda respuesta quita la ira".

Como yo no soy solo yo, sino soy yo y mi circunstancia, decir que nuestro contexto social es un contexto de máxima revolución, del ya mismo y ahora mismo, de palabras cortas y frases escuetas, de la tecnología como uno más de cualquier tipo de relación que se hable... aquí entra el otro punto, no menos importante, que es el tiempo de calidad. A mí, mi hija mayor de 5 años me ha llegado a decir, no ahora, sino más pequeña: "mamá deja el móvil y estate conmigo". Creo que jamás me va a doler más una frase como aquella que me dijo una niña de escasos 3 años...3 años y ya aprendiendo que cuando estamos no estamos. Tenemos poco tiempo, sí, pero demos gracias que tenemos tiempo y si a ese tiempo, por escaso que sea, ¿proyectamos todos nuestros sentidos a la persona que tenemos al lado?, sea el tiempo que sea...es importante. No digo de estirar el tiempo que te-

nemos al cabo del día "metiendo" más y más cosas, actividades...no, me refiero a que el tiempo que tenemos, nos centremos en lo que

estamos haciendo y con quien estamos. No es suficiente estar, sino que hay que tener una "atención enfocada", el diálogo, aquella leyenda urbana de las familias "antiguas" que se sentaban y hablaban...eso existía y debe de existir, debiendo "aprender a conversar", no basta hablar.

Esto y mucho más, nos enseña en "Los 5 lenguajes del amor". Debemos saber el poder que tiene la palabra y el efecto que produce o no produce en terceros, desarrollándose más ahora en el momento social en el que estamos viviendo, no hay cabida a las pausas y a las interpretaciones, sino la exigencia y al es porque es. Intento aprender de esas llamadas de estos casos en los que dos personas no son capaces de hablar, de entenderse y peor aún, no son capaces de legitimarse ni respetarse, pero que todos ellos han sido valientes en pedir ayuda y un tercero está tomando los hilos deshilachados y construyendo sobre ellos de nuevo la unión, gracias a la fuerza de la palabra.



*Sonia Pengoa*

# La mediación en las divisiones de herencia



*David Naranjo*

La división de herencias es un proceso legal complejo que puede generar tensiones y conflictos familiares significativos. Estos conflictos llevan implícitos una gran carga afectiva que, a menudo, desembocan en una situación irreconciliable que provoca la ruptura de las relaciones familiares, siendo realmente difícil la vuelta a la normalidad.

La mediación en las divisiones sucesorias se refiere a un proceso en el cual un tercero parcial, el mediador, ayuda a las partes involucradas en el conflicto a llegar a un acuerdo satisfactorio en cuanto a la distribución de los bienes hereditarios. El objetivo de la mediación es facilitar la comunicación y la negociación entre los herederos, promoviendo la resolución

pacífica de las disputas y evitando así la necesidad de recurrir a un juicio.

En el contexto de las divisiones de herencia, la mediación puede ser especialmente útil debido a la naturaleza emocionalmente cargada de estos casos. La pérdida de un ser querido y la distribución de sus bienes pueden generar tensiones y resentimientos entre los herederos. La mediación ofrece un espacio seguro y neutral donde las partes pueden expresar sus preocupaciones y puntos de vista, y trabajar juntas para encontrar soluciones justas y equitativas.

La división de herencias en España sigue un conjunto de reglas y procedimientos legales establecidos por el Código Civil y las leyes de sucesiones. Sin embargo, esta etapa puede desencadenar disputas familiares, ya sea por desacuerdos sobre la distribución de los bienes, la valoración de los mismos o incluso cuestiones emocionales y relaciones tensas entre los herederos. Estos conflictos pueden prolongar el proceso y llevar a costosos litigios legales.



En un escenario ideal de proceso hereditario, el fallecido deja un testamento claro durante su vida, en el cual establece las reglas de distribución y detalla minuciosamente los bienes, incluyendo su inventario, valor y el modo de reparto. Sin embargo, en la práctica, esto no siempre ocurre. Además, pueden surgir situaciones inesperadas, como el fallecimiento de otros familiares, que obligan a los herederos a tomar decisiones en conjunto.



Si la familia no logra llegar a un acuerdo completo en todas las decisiones, es posible que la herencia se resuelva a través de un proceso judicial como única forma de desbloquear la situación.

Cuando una persona fallece, puede suceder que haya dejado un testamento en el que se establecen las reglas de distribución de la herencia (sucesión testada). Sin embargo, también existe la posibilidad de que no haya dejado testamento alguno (sucesión intestada), lo que significa que no se han definido los bienes ni las normas de reparto. En este último caso, es necesario recurrir a la legislación aplicable y seguir el orden de sucesión establecido por la

ley para determinar quiénes son los herederos y cómo se debe repartir la herencia.

En los casos de sucesión intestada, cuando una persona fallece sin dejar testamento, la ley establece un orden de sucesión que determina quiénes son los herederos legales y en qué proporción deben repartirse la herencia. Una vez determinados los herederos y los bienes que conforman la herencia, se procede a su liquidación. Esto implica valorar los bienes, pagar las deudas y los impuestos correspondientes, y luego distribuir los bienes restantes entre los herederos según lo establecido en el testamento o la ley.



La mediación en materia sucesoria ofrece varias ventajas que pueden facilitar el proceso de distribución de una herencia y la resolución de conflictos entre los herederos. Algunas de estas ventajas incluyen:

- **Preservación de las relaciones familiares:** La mediación fomenta el diálogo y la comunicación efectiva entre los herederos, lo que puede ayudar a preservar las relaciones familiares a largo plazo. En lugar de recurrir a disputas legales prolongadas y adversas, la mediación busca promover la colaboración y el entendimiento mutuo.
- **Autonomía y control:** Los herederos participan activamente en el proceso de mediación y tienen la oportunidad de tomar decisiones conjuntas sobre la división de la herencia. Esto les brinda un mayor grado de autonomía y control sobre el resultado final, en contraste con un litigio en el que un juez toma las decisiones.
- **Confidencialidad:** La mediación se lleva a cabo en un entorno privado y confidencial, lo que permite a los herederos discutir abiertamente sus intereses y preocupaciones sin temor a que se divulgue públicamente. Esto fomenta un ambiente de confianza y facilita la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas.
- **Eficiencia y ahorro de costos:** La media-

ción suele ser más rápida y menos costosa que un proceso judicial. Al evitar la burocracia y los plazos legales, los herederos pueden llegar a un acuerdo de manera más eficiente y evitar gastos innecesarios en honorarios legales.

- **Flexibilidad en las soluciones:** A diferencia de un litigio en el que el resultado se limita a una decisión ganador-perdedor, la mediación ofrece opciones más flexibles y creativas para resolver disputas sucesorias. Los herederos pueden encontrar soluciones personalizadas y adaptadas a sus necesidades y circunstancias específicas.

Es importante destacar que la mediación puede ser especialmente beneficiosa cuando existen conflictos emocionales o relaciones familiares complejas, ya que permite abordar estos aspectos de manera más integral y colaborativa.



*David Naranjo*





# Noticias de AMM

La nueva Junta Directiva de nuestra asociación, liderada por Sampere celebró su toma de posesión tuvo lugar en el Club Argo, ubicado en la Plaza de Santa Ana en Madrid.

Rocío Sampere ha asumido la Presidencia de la Asociación Madrileña de Mediadores (AMM) sucediendo a Ana Criado Inchauspé que dirigió la asociación desde su fundación y

a la que tenemos que agradecer que nos haya llevado hasta el lugar que ocupa hoy en día,

La Junta Directiva liderada por Sampere y compuesta por un equipo multidisciplinar compuesto por David Naranjo como vicepresidente, Sonia Bengoa, Marta Alberero, Nuria Lasheras, Jorge Miralles, Mar Oriol, Marta Lázaro y Lourdes del Almo y Pepe García Utrilla .



# La mediación administrativa y la justicia restaurativa en los conflictos derivados de la ley “Whistleblowing” de protección del informante



*Gerardo Carballo*

La Ley 2/2023, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción, derivada de la transposición al ordenamiento jurídico español de la Directiva “Whistleblowing”<sup>1</sup>, pretende reforzar la cultura de cumplimiento de las entidades públicas y privadas.

Además del establecimiento de otros canales de información denominados «externos»<sup>2</sup>, esta nueva norma obliga a las entidades del sector privado y del sector público con 50 o más empleados a implementar “sistemas internos de información” o “canales de denuncia” que deben cumplir diversos requisitos y garantías.

Como quiera que la finalidad de la Ley 2/2023 es la de proteger a las personas que en un contexto laboral o profesional detecten infracciones penales o administrativas graves o muy graves y las comuniquen mediante los mecanismos regulados en la misma, parece razonable deducir que los canales internos van a ofrecer situaciones generadoras de discrepancias que deberán ser resueltas en escenarios donde podamos manejar el uso de herra-

mientas acordes con la naturaleza del conflicto como son “la mediación administrativa” y “la justicia restaurativa”.

Ello es así porque, estos dos procedimientos son los más adecuados para atender las finalidades a las que tiende la Ley 2/2023, dado que, en primer lugar, ayudan a la organización a fomentar respuestas rápidas y eficaces dentro de los objetivos establecidos en el canal interno de denuncias y en segundo lugar, tanto “la mediación administrativa” como “la justicia restaurativa”, permitirán abordar y resolver los problemas internamente antes de que provoquen situaciones perjudiciales o injustas que, además, puedan afectar al crédito reputacional de la administración o sectores públicos concernidos.

Debe añadirse que los conflictos que pueden plantearse en el marco de la Ley 2/2023, también pueden girar en torno a las posibles prevenciones respecto al reconocimiento de la buena fe como expresión de un comportamiento cívico y a la conciencia honesta de que se han producido o pueden producirse hechos graves perjudiciales, apreciación que



constituye un requisito indispensable para la protección del informante.

Por ello, la consideración de remisión de informaciones falsas o tergiversadas por parte del informante, así como aquellas que pudiera considerarse que se habrían obtenido de manera ilícita, pueden generar represalias infundadas o situaciones de conflicto que concluyen en la apertura de procesos disciplinarios o sancionadores que encuentran en “la mediación administrativa” o en “la justicia restaurativa” un escenario idóneo para la mejor solución posible desde la perspectiva de los intereses en presencia, así como para un eventual juicio de proporcionalidad.

Recuérdese que la justicia restaurativa podrá desplegarse también en los escenarios que contempla la Ley “Whistleblowing” respecto a su ámbito sancionador, dado que, a este respecto y como ha señalado el Tribunal Constitucional<sup>3</sup>, los principios inspiradores del orden penal son de aplicación, con ciertos matices, al Derecho Administrativo sancionador, teniendo en cuenta que ambos son manifestaciones del ordenamiento punitivo del Estado.

Por último, indicar que la Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019, relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión, sugiere que los defensores del pueblo pueden ser las posibles autoridades competentes para recibir la información sobre infracciones que entren en el ámbito de la aplicación de dicha Directiva.

Lo anterior abre la puerta a que las competencias de los canales internos de denuncias puedan ser derivados a

defensores del pueblo institucionales o a los ombudsperson en aquellas organizaciones en donde existan, dado que el ombudsman organizacional puede desempeñar un papel importante en la implementación de “la mediación administrativa” y “la justicia restaurativa” en el canal de denuncias establecido por la ley whistleblowing; lo que contribuye a fortalecer la confianza en el sistema de denuncias y a fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia y la resolución colaborativa de los conflictos.

Analicemos por separado cada una de estas dos herramientas:

### 1. **Ventajas de la mediación administrativa convencional:**

- **Confidencialidad:** La mediación administrativa ofrece un entorno confidencial donde las partes pueden expresar abiertamente sus preocupaciones y buscar soluciones sin temor a que la información se divulgue públicamente.

*Ejemplo práctico: Un denunciante “Whistleblower” y un representante de la organización denunciada pueden tener una conversación confidencial con la ayuda de un mediador para abordar las preocupaciones*



del denunciante en relación con posibles infracciones penales o administrativas muy graves en un contexto profesional y encontrar una solución mediada que beneficie a ambas partes.

- **Autonomía y control:** Las partes involucradas en la mediación administrativa tienen el poder de tomar decisiones y diseñar acuerdos que satisfagan sus necesidades e intereses, en contraste con una resolución impuesta por Autoridad Independiente de Protección del Informante, (A.A.I.) o por la autoridad judicial en su caso.
- **Agilidad y rapidez:** La mediación administrativa es un proceso más rápido que los procedimientos legales formales, ya que no requiere de la intervención de tribunales o juzgados. Las partes pueden programar y llevar a cabo sesiones de mediación en un plazo más corto.

## 2. Ventajas de la justicia restaurativa:

- **Reparación y reconciliación:** La justicia restaurativa se centra en la reparación del daño causado y busca promover la reconciliación entre las partes. Permite a los afectados expresar sus sentimientos, obtener respuestas a sus preguntas y participar en el proceso de búsqueda de soluciones.
- **Participación activa:** En la justicia restau-



rativa, las partes afectadas tienen la oportunidad de participar activamente en el proceso de resolución de conflictos, lo que les brinda un mayor sentido de empoderamiento y satisfacción con los resultados alcanzados.

*Ejemplo práctico: En un caso de denuncia "whistleblower" de malversación de fondos en una organización, la justicia restaurativa permite que los denunciantes, los responsables de la malversación y otros interesados participen en la identificación de soluciones, como la restitución económica, la implementación de políticas de control financiero más sólidas y la formación en ética empresarial.*

- **Mantenimiento de relaciones y prevención de conflictos futuros:** La justicia restaurativa busca reconstruir relaciones dañadas y establecer un clima de colaboración y respeto. Al involucrar a las partes en la resolución del conflicto, se fomenta la comprensión mutua y se pueden establecer acuerdos y compromisos a largo plazo para prevenir conflictos futuros.

Pues bien, "la mediación administrativa" y "la justicia restaurativa" son enfoques diferentes para abordar conflictos y buscar soluciones, aunque comparten algunos principios y objetivos comunes. Si bien ambas pueden ser utilizadas de manera complementaria, es importante entender las diferencias entre ellas.

La mediación administrativa es un proceso estructurado en el que un mediador neutral faci-



lita la comunicación y la negociación entre las partes en conflicto. Se utiliza para resolver disputas y encontrar soluciones mutuamente aceptables. Esta herramienta se centra en el diálogo y la búsqueda de un acuerdo, sin necesariamente abordar directamente la reparación del daño o la reconciliación.

Por otro lado, la justicia restaurativa se enfoca en la reparación del daño causado por el conflicto y en la reconciliación de las partes involucradas. Se busca involucrar a los afectados y fomentar su participación activa en la resolución del conflicto, con el objetivo de restaurar las relaciones y prevenir futuros conflictos. La justicia restaurativa puede incluir procesos como círculos de diálogo, conferencias restaurativas o reuniones mediadas, donde las partes afectadas se reúnen para abordar las consecuencias del conflicto y trabajar hacia una solución.

Dicho esto, la mediación administrativa puede ser utilizada en el marco de la justicia restaurativa como un mecanismo para facilitar el diálogo y la negociación entre las partes involucradas. En casos en los que se busque llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio y resolver disputas específicas, la mediación administrativa puede ser una herramienta útil. Por ejemplo, si durante un proceso de justicia restaurativa se identifican puntos de desacuerdo sobre cómo abordar una determinada cuestión, se puede recurrir a la mediación administrativa para facilitar la negociación y encontrar soluciones concretas.

En cuanto a la necesidad de un mediador en

la justicia restaurativa, es común contar con un facilitador neutral que guíe el proceso y asegure que todas las partes sean escuchadas de manera equitativa. Sin embargo, los métodos específicos y la estructura de la justicia restaurativa pueden variar según el contexto y la jurisdicción. En algunos casos, la figura del mediador puede estar presente, mientras que en

otros, el proceso puede ser guiado por un facilitador o un coordinador. Lo importante es que haya un espacio seguro y estructurado para que las partes se comuniquen y trabajen juntas hacia una resolución colaborativa.

En definitiva, la introducción de la mediación administrativa y la justicia restaurativa en la aplicación de la Ley "Whistleblowing" de protección del denunciante en España puede proporcionar varias ventajas significativas:

- Promoción de la resolución interna de conflictos: Al fomentar el uso preferente del canal de información interno, la mediación administrativa y la justicia restaurativa ofrecen a las organizaciones la oportunidad de abordar y resolver las denuncias de manera rápida y efectiva, evitando así la escalada de los conflictos y las consecuencias perjudiciales.
- Empoderamiento de las partes involucradas: Tanto la mediación administrativa como la justicia restaurativa permiten a las partes afectadas participar activamente en la resolución de los conflictos. Esto les brinda un mayor sentido de con-



trol y autonomía sobre los resultados y promueve la responsabilidad compartida en la búsqueda de soluciones.

- Confidencialidad y preservación de las relaciones: La mediación administrativa y la justicia restaurativa ofrecen un entorno confidencial donde las partes pueden abordar los conflictos de manera abierta y sincera. Esto ayuda a preservar las relaciones laborales y personales, permitiendo a las partes continuar interactuando de manera constructiva en el futuro.
- Enfoque en la reparación y la prevención: La justicia restaurativa se centra en la reparación del daño causado y la restauración de las relaciones. Esto no solo ayuda a las partes afectadas a obtener un sentido de justicia, sino que también contribuye a prevenir conflictos futuros al abordar las causas subyacentes y establecer medidas preventivas.

En todo caso, la inclusión de la mediación administrativa y la justicia restaurativa en el contexto de aplicación la Ley 2/ 2023 "Whistleblowing", fortalecería el marco legal de protección del denunciante en España, promoviendo una cultura de resolución de conflictos más colaborativa, justa y restaurati-

va. Estos enfoques ofrecen una alternativa efectiva a los procesos legales tradicionales, priorizando la resolución interna de los conflictos y el bienestar de todas las partes involucradas.

---

<sup>1</sup> Directiva (UE) 2019/1937 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de octubre de 2019

<sup>2</sup> Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos perseguidos por la Unión Europea y ahondar en la protección del informante, la ley 2/2023 procede a la implementación de un canal externo cuya llevanza corresponde a la Autoridad Independiente de Protección del Informante, A.A.I. prevista en el título VIII.

<sup>3</sup> STC 18/1981, de 8 de junio de 1981.



*Gerardo Carballo*



# Anclaje de Reconocimiento en Mediación: Una herramienta de influencia positiva



*Francisco J. López*

**“La corrección hace mucho, pero el estímulo hace más”**

Johann Wolfgang von Goethe

## **Introducción**

En el contexto actual de la mediación, donde los profesionales buscamos constantemente herramientas innovadoras y enfoques avanzados para mejorar nuestras intervenciones, surge la importancia de explorar a fondo el concepto del anclaje de reconocimiento. Este enfoque se presenta como una valiosa estrategia que puede ampliar aún más el potencial de la mediación en la resolución de conflictos complejos.

El “anclaje de reconocimiento” tiene como objetivo principal consolidar y fortalecer el reconocimiento positivo entre las partes involucradas en un conflicto. Esta técnica se enfoca en valorar y validar las experiencias, emociones y perspectivas de cada parte, creando así un ambiente propicio para la colaboración, la comunicación efectiva y la construcción de relaciones de confianza duraderas.

En este artículo, nos sumergiremos en los as-

pectos clave de este concepto, examinando su aplicación práctica y los beneficios que puede aportar en nuestro trabajo diario como mediadores.

## **Conceptos clave**

Para comprender esta estrategia, es fundamental familiarizarse con tres conceptos previos fundamentales: reconocimiento, anclaje y reconocimiento positivo.

**Reconocimiento:** Se refiere a resaltar y apreciar los aspectos positivos de cada individuo, reconociendo su contribución, habilidades y perspectivas. Es una necesidad básica humana que está estrechamente relacionada con la autoestima y la satisfacción emocional.

**Anclaje:** Es un fenómeno psicológico en el cual una persona asocia o vincula un estímulo o experiencia con otro, lo que afecta su percepción, pensamientos y comportamiento posterior en relación con ese estímulo o experiencia.

**Reconocimiento positivo:** El reconocimiento positivo se refiere a la acción de valorar y apreciar las contribuciones, logros o cualida-

des positivas de una persona. Implica expresar de manera genuina y sincera la admiración, el agradecimiento o el elogio hacia el otro por sus acciones, habilidades o actitudes positivas

### **Anclaje y mediación**

En la mediación, el “anclaje de reconocimiento” desempeña un papel fundamental al consolidar y fortalecer el reconocimiento positivo entre las partes en conflicto. Este tiene un doble propósito. Por un lado, busca consolidar y fortalecer el reconocimiento positivo entre las partes en conflicto, generando un impacto beneficioso en el conflicto presente. Por otro lado, aspira a establecer una conexión perdurable entre el reconocimiento expresado y el comportamiento deseado, para que este último se refuerce en el futuro. De esta manera, el reconocimiento se convierte en un poderoso “ancla” que impulsa el cambio y la resolución constructiva del conflicto.

### **Estrategias de aplicación**

El mediador puede utilizar estrategias específicas de anclaje para lograr este propósito. Por ejemplo, puede resaltar los puntos fuertes y las cualidades positivas de cada parte, reconociendo sus esfuerzos, logros o contribuciones. Al hacerlo, el mediador ancla en las partes una imagen positiva de sí mismas y de la otra parte, lo que puede generar un ambiente más propicio para la colaboración y la búsqueda de soluciones. creencia de que es posible alcanzarlo.

Otra técnica será la utilización por el mediador de la retroalimentación positiva hacia las partes en conflicto. Esto implica destacar los comportamientos constructivos, la disposición para el diálogo y la búsqueda de soluciones, y cualquier otro aspecto que contribuya a la resolución del conflicto. La retroalimentación positiva refuerza el reconocimiento y alienta a las partes a mantener y replicar esos comporta-



mientos en el futuro.

Una de las más llamativas consiste en establecer expectativas positivas de cara al futuro. El mediador desempeña un papel fundamental al ayudar a las partes a visualizar un escenario deseado de resolución del conflicto y anclar en ellas la creencia de que es posible alcanzarlo. Esta práctica tiene como objetivo fomentar la motivación y el compromiso de ambas partes para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. De esta forma, se persigue no solo la resolución del conflicto actual, sino también sentar las bases para una relación más constructiva y duradera en el futuro.

### Usos del anclaje de reconocimiento

El anclaje de reconocimiento tiene varios usos en la mediación, entre ellos:

1. Fomentar un ambiente de respeto y validación mutua entre las partes.
2. Crear un clima de aceptación y aprecio que facilite la comunicación abierta y constructiva.
3. Fortalecer la autoestima y la confianza de las partes en sí mismas y en la otra parte.
4. Reducir la hostilidad y la confrontación en la mediación.
5. Facilitar la consideración de los puntos de vista y las necesidades de la otra parte.
6. Desarmar prejuicios y estereotipos negativos entre las partes.
7. Contrarrestar las percepciones negativas y construir una imagen más comprensiva de la otra parte.
8. Fomentar la empatía, la comprensión y la colaboración entre las partes.
9. Facilitar la resolución de conflictos y la búsqueda de acuerdos duraderos.



### Solución de conflictos presentes y futuros: un ejemplo

La técnica de anclaje de reconocimiento puede ser una herramienta poderosa para ayudar a resolver situaciones futuras de conflicto. Durante la mediación, este anclaje crea una asociación mental entre el reconocimiento positivo recibido y la sensación de ser valorado y apreciado. Cuando una persona experimenta el anclaje de reconocimiento, se refuerza su autoestima y confianza en sí misma, lo cual puede tener un efecto positivo en su actitud y comportamiento en situaciones futuras. Además, el anclaje de reconocimiento fomenta una comunicación más abierta y receptiva, ya que las personas se sienten valoradas y escuchadas.

En el contexto de la mediación, el anclaje de reconocimiento realizado por el mediador puede influir en las decisiones y acciones de las personas en el futuro. Después de haber experimentado el impacto positivo del reconocimiento, es más probable que busquen replicar ese comportamiento y contribuir de manera constructiva en sus interacciones con los demás. Esto puede ayudar a mantener relaciones laborales más saludables y a abordar de manera efectiva situaciones futuras de

conflicto.

Para ilustrar la actuación del mediador en este tipo de anclaje y su impacto en la resolución del conflicto, consideremos el siguiente sencillo ejemplo. De esta forma, podremos comprender mejor cómo esta técnica puede incidir en la dinámica de las partes involucradas:

“Ana y Pedro son empleados de una empresa

que ha identificado un conflicto constante entre ellos. Los desacuerdos y malentendidos han afectado el ambiente de trabajo y la colaboración entre los equipos. La gerencia de la empresa reconoce la importancia

de abordar este conflicto de manera adecuada y busca una solución que promueva la armonía laboral y mejore la productividad.

La empresa decide proponer la mediación como una alternativa para resolver el conflicto de recursos humanos entre ambos. Consciente de que el diálogo directo entre ellos no ha sido suficiente para llegar a una solución satisfactoria, la empresa busca la intervención de un mediador neutral y capacitado.

En una reunión convocada por la empresa, se les comunica que se ha considerado la mediación como una forma de abordar y superar sus diferencias. Ambos empleados son invitados a participar en el proceso de mediación, el cual será facilitado por un mediador profesional. Se les explica que el objetivo es encontrar un terreno común y establecer una comu-



nicación efectiva para trabajar juntos de manera más armoniosa y productiva, reconociendo ambos la insostenibilidad de la situación y su predisposición a poder dar una solución.

### Diálogo:

Mediador: Ana y Pedro, han demostrado un valioso compromiso al estar aquí y participar en este proceso de mediación. Reconozco su

disposición para abordar los desafíos en su colaboración laboral y han expresado sus perspectivas y preocupaciones con respeto. Esto es un buen indicador de que podemos encontrar una solución que beneficie a ambos.

Ana: Sí, estamos aquí porque queremos resolver estos problemas y mejorar nuestra relación laboral.

Mediador: Así es, Ana. Quiero que ambos visualicen un escenario positivo en el que han encontrado una forma efectiva de trabajar juntos. Imaginen cómo se sentirían al alcanzar una colaboración fluida y exitosa, donde sus fortalezas individuales se complementen y se obtengan resultados destacados.

Pedro: Sería un alivio poder trabajar de manera armoniosa y lograr los objetivos del proyecto sin tensiones constantes.

Mediador: Exactamente, Pedro. Quiero que se anclen en ese sentimiento de alivio y satisfacción que les generaría una colaboración eficaz. Visualicen cómo sería esa situación ideal en la que ambos se sientan valorados y confia-



dos en el trabajo conjunto. A medida que avancemos en esta mediación, trabajaremos juntos para acercarnos cada vez más a ese escenario deseado.

En este contexto de conflicto laboral, el mediador destaca el compromiso y la disposición de Ana y Pedro para resolver sus diferencias mediante la mediación. A través del anclaje de reconocimiento, el mediador les invita a visualizar una colaboración exitosa y armoniosa en la que se sientan valorados y confiados en su trabajo conjunto. Esto ayuda a crear un ambiente propicio para la búsqueda de soluciones y la construcción de una relación laboral más positiva.

Durante la mediación, el mediador puede utilizar el anclaje de reconocimiento para resaltar los aspectos positivos de cada uno de los empleados. Por ejemplo, podría reconocer las habilidades de comunicación de Ana y Pedro, así como su compromiso con la resolución del conflicto y su disposición para participar en el proceso de mediación. Esto crea un ambiente de confianza y respeto, estableciendo una base sólida para el diálogo y la búsqueda de soluciones.

En el diálogo mediador-empleados, se destaca el anclaje de reconocimiento al valorar las habilidades de comunicación, el compromiso y la disposición de Ana y Pedro para abordar el conflicto y participar en la mediación. Este

reconocimiento refuerza su autoestima y confianza en sí mismos, lo que les permite sentirse más empoderados y dispuestos a contribuir de manera positiva en la resolución del conflicto. Además, fomenta una comunicación más abierta y receptiva, ya que se sienten valorados y escuchados.

El anclaje de reconocimiento también permite a los empleados visualizar un escenario futuro en el que han logrado superar sus diferencias y trabajar de manera más colaborativa. Al imaginar ese escenario positivo, se crea una motivación intrínseca para encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y avanzar hacia esa meta deseada.

En el futuro, el anclaje de reconocimiento establece un precedente para el trato y la interacción entre Ana y Pedro. Después de haber experimentado el reconocimiento y la valoración durante la mediación, es más probable que lleven consigo esa experiencia y enfoque hacia sus interacciones laborales futuras. Esto puede facilitar una comunicación más efectiva, un clima laboral más positivo y una mayor disposición para resolver conflictos de manera constructiva.

En conclusión, el mediador, de forma sencilla, utiliza el anclaje de reconocimiento para resaltar los puntos fuertes y las cualidades positivas de cada parte, reconociendo sus esfuerzos.

#### **Limitaciones y consideraciones éticas del an-**





### **claje de reconocimiento**

Si bien el anclaje de reconocimiento es una herramienta valiosa en la mediación para fortalecer la resolución de conflictos, también es importante tener en cuenta ciertas limitaciones y consideraciones éticas en el uso de esta estrategia por parte del mediador:

**Equilibrio entre el reconocimiento positivo y los problemas subyacentes:** El anclaje de reconocimiento se centra en resaltar y valorar los aspectos positivos de cada parte en conflicto. Sin embargo, es fundamental asegurar un equilibrio adecuado entre el reconocimiento positivo y la necesidad de abordar los problemas subyacentes. Si el enfoque se inclina demasiado hacia el reconocimiento sin abordar los problemas de fondo, es posible que la mediación no logre una resolución efectiva y duradera. Es esencial encontrar un equilibrio entre el reconocimiento y la exploración de las causas y necesidades subyacentes del conflicto.

**Respeto a la autonomía y la integridad de las partes:** El anclaje de reconocimiento debe realizarse con el debido respeto a la autonomía y la integridad de las partes en conflicto. Es importante tener en cuenta que el recono-

cimiento debe ser genuino y basado en méritos reales, evitando caer en elogios superficiales o manipuladores. Además, las partes deben tener la libertad de aceptar o rechazar el reconocimiento ofrecido, sin sentirse presionadas o coaccionadas. La mediación debe ser un proceso voluntario y las decisiones deben ser tomadas de forma autónoma.

**Evitar la manipulación:** El anclaje de reconocimiento puede influir en las percep-

ciones y comportamientos de las partes en conflicto. Sin embargo, es importante utilizar esta técnica de manera ética, evitando cualquier forma de manipulación. El reconocimiento debe basarse en observaciones objetivas y méritos genuinos, sin distorsionar la realidad o exagerar los logros de las partes. Asimismo, el mediador debe ser imparcial y no favorecer a ninguna de las partes, asegurándose de que todas tengan igualdad de oportunidades para ser reconocidas y escuchadas.

**Confidencialidad y privacidad:** Durante el proceso de mediación, se deben mantener altos estándares de confidencialidad y privacidad. El anclaje de reconocimiento implica compartir aspectos positivos de las partes, por lo que es esencial garantizar que esta información no se utilice en detrimento de las partes en otros contextos o se divulgue sin su consentimiento.

Al utilizar el anclaje de reconocimiento en la mediación, es esencial considerar las limitaciones y las consideraciones éticas asociadas con esta técnica. De otra forma se podrían socavar la integridad y la efectividad del proceso de mediación, al poner en riesgo la imparcialidad, la neutralidad, la confidencialidad y el empoderamiento de las partes. Es fundamen-

tal que el mediador esté consciente de estas limitaciones y las respete en todo momento para garantizar un proceso de mediación justo y equilibrado.

### Conclusión

En conclusión, el anclaje de reconocimiento se presenta como una valiosa estrategia en la mediación para fortalecer la resolución de conflictos. A través del reconocimiento positivo, el mediador puede crear un ambiente propicio para la colaboración, la comunicación efectiva y la construcción de relaciones de confianza duraderas entre las partes en conflicto. El anclaje de reconocimiento permite valorar y validar las experiencias, emociones y perspectivas de cada parte, fomentando la empatía, la comprensión y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas. Esta técnica tiene el potencial de no solo resolver el conflicto actual, sino también sentar las bases para una relación laboral más constructiva y duradera en el futuro.

Sin embargo, es importante tener en cuenta ciertas limitaciones y consideraciones éticas al utilizar el anclaje de reconocimiento en la mediación. Se debe encontrar un equilibrio entre el reconocimiento positivo y la necesidad de abordar los problemas subyacentes del conflicto. Además, se debe respetar la autonomía y la integridad de las partes, evitando la manipulación y asegurando que el reconocimiento sea genuino y basado en méritos reales. Asimismo, se deben mantener los principios de confidencialidad y privacidad durante el pro-



ceso de mediación.

En resumen, el anclaje de reconocimiento es una poderosa herramienta en la mediación para fortalecer la resolución de conflictos al crear un ambiente de respeto, validación y colaboración. Al utilizar estrategias de anclaje de reconocimiento, los mediadores pueden promover la comunicación abierta, la construcción de relaciones de confianza y la búsqueda de soluciones mutuamente beneficiosas. Con consideraciones éticas y una aplicación adecuada, el anclaje del reconocimiento puede ser una valiosa adición a las intervenciones de mediación, mejorando la eficacia y el impacto positivo en la resolución de conflictos complejos.

# EL SIGNIFICADO DE LA MEDIACIÓN



*Luis M. Blanco*

*“La gente está siempre culpando a sus circunstancias por lo que son. Yo no creo en las circunstancias. La gente que progresa en este mundo es la gente que se levanta y busca las circunstancias que quiere, y, si no puede encontrarlas, las hace.”*

-George Bernard Shaw-

En lingüística se diferencia el significante del significado, y se entiende por este último el concepto o idea que deseamos transmitir a través del lenguaje.

Sucede, sin embargo, que a veces de tanto escuchar las mismas palabras nos acostumbramos a su sonido, olvidando su verdadero significado.

Quizás este olvido sea consecuencia del tiempo en el que vivimos donde todo se consume rápido y nada o pocas cosas duran. Hay prisa por hacer fotos, por verlas y borrarlas u olvidarlas, hay prisas por conocer la última noticia, que dura en nuestra mente el tiempo que tardamos en deslizar el dedo por alguna pantalla para ver la siguiente, hay prisa por ir a los sitios, verlos y continuar el camino para ver el si-

guiente, por la cultura, por la moda...

Hay prisa hasta para hacer leyes y para cambiarlas con la misma rapidez.

Cuando la prisa o la repetición hace huecas las palabras y pierden o se diluye su significado, es bueno repetirlos en silencio, saborearlas lentamente y así absorber todo lo que encierran.

Cuando sentimos las palabras como realidades, y no como simples sonidos, podemos hallar su significado.

A menudo suele presentarse la mediación como una vía para reducir la carga de trabajo de los tribunales, de modo que éstos se centren en aquellos asuntos que por su complejidad o trascendencia requieren una respuesta judicial.

Con este significado, la mediación se asocia y expresa la idea de una justicia sostenible.

Es innegable que éste es uno de los efectos beneficiosos y útiles de la mediación, pero puede llevarnos a conclusiones erróneas y no sirve por si solo para alcanzar el auténtico sig-

nificado de la mediación, esto es, la idea que representa.

Si buscamos solo el efecto “estiba” de la mediación, se puede transmitir la idea de que los tribunales de justicia deben clasificar los asuntos en función de esas características para así decidir cómo se resuelven: habría algunos que serían merecedores de ser resueltos por jueces, mientras que otros no serían objeto de su atención y por eso deberían resolverse por otros medios de solución de controversias, que por ese motivo se calificarían de “alternativos” o “adecuados”.

Este significado de la mediación resulta contrario al derecho a la tutela judicial efectiva y resulta incompatible con su incorporación al sistema judicial.

La mediación no es una justicia de segunda clase.

Todo conflicto que se plantee ante los tribunales tiene la misma importancia y reclama su resolución. Serán las concretas circunstancias del mismo -y no su complejidad o trascendencia- las que permitan al tribunal derivar el mismo a un procedimiento de mediación.

Los calificativos de métodos alternativos o adecuados de solución de controversias, cuando de mediación intrajudicial hablamos, no hacen referencia a procedimientos al margen del sistema judicial, sino a las diferencias que este sistema autocompositivo presenta respecto de la decisión unilateral con la que el juez o tribunal pone fin al conflicto.

La mediación no resulta indiferente al sistema

judicial porque debe integrarse en él como un instrumento más de pacificación.

El significado de la mediación tiene que ver no con ese efecto “estiba” sino con la cultura de la paz, con la participación de las personas, con devolver a los sujetos privados el protagonismo para que resuelvan sus conflictos y, en definitiva, con el concepto de ciudadanía.

Y decimos bien en “devolver” porque en su origen los conflictos se resolvían dentro y por la propia comunidad.



El significado de la mediación tiene que ver con la idea de una sociedad cuyos miembros son conscientes de sus derechos y de sus obligaciones y en esa condición están capacita-

dos para decidir cómo resolver sus controversias, tanto las que se buscan como aquellas otras con las que se encuentran.

Sin embargo, pese a que sea conocido y celebrado este significado de la mediación y sus consecuencias beneficiosas, así como su efecto positivo para la reducción de la litigiosidad, se sigue percibiéndola en algunos sectores solamente como un desiderátum que no acaba de hacerse realidad, resultándonos familiares las causas con las que se quiere explicar su estancamiento.

Todos hemos oído que el carácter de las sociedades mediterráneas es más dado al pleito y a la bronca, que no existe un marco general y claro que permita o facilite acudir a la mediación, que no se ha explicado correctamente en qué consiste ésta..., y así podríamos se-



guir y concluir un abultado diccionario que recogiese por orden alfabético las distintas causas por las que el recurso a la mediación sigue siendo excepcional.

Y quizás todas esas causas sean ciertas, pero, aun así, hay muy pocas cosas que la voluntad del ser humano no pueda superar y muchas menos si quien así se lo propone es toda la sociedad en su conjunto.

La sociedad española no es distinta a las demás, ni rechaza acudir a fórmulas de mediación, ni es incapaz de ello. No se ha demostrado que haya sido "programada" para judicializar todos sus conflictos.

Este no es nuestro destino.

Al contrario, y en este punto no estará demás recordar que el artículo 284 de nuestra Constitución de 1812 (mucho antes pues del marco normativo europeo y nacional de la mediación) decía que "Sin hacer constar que se ha intentado el medio de la conciliación, no se entablará pleito alguno".

Es fácil, muy fácil, buscar la causa de que la mediación no acabe de despegar en circunstancias que escapan al control de los ciudadanos y que, por lo

tanto, son ajenas a ellos, y quizás sea un signo de los tiempos, donde cuesta mucho asumir responsabilidades.

Sin desconocer, ni negar las que puedan ser exigibles a otros, no debemos olvidar que los miembros de la sociedad tenemos el deber de contribuir a hacer realidad el significado de la mediación.

Para ello tenemos que asumir -y no solo saber- que somos sujetos activos, con derechos, pero también con deberes y obligaciones, que en eso consiste ser ciudadanos, tenemos una deuda con quienes nos han precedido y han hecho una sociedad más justa, adulta y responsable, y que nos corresponde ahora a nosotros mejorarla para así entregarla a quienes nos hayan de suceder.

Nuestras leyes abren ya el camino (por estrecho que sea) para que así actuemos y para que cuando vayamos a la administración o a los tribunales de justicia, llamados, cada uno en su ámbito respectivo, a resolver nuestras controversias, solicitemos acudir a procedimientos de mediación.

Desde luego ello no siempre será posible, pero habremos cumplido nuestro deber como miembros de la sociedad y contribuiremos a





que la cultura de la paz forme parte de nuestra vida cotidiana y de la de los demás. Habremos dado un paso adelante. O más de uno.

Resulta incoherente criticar y lamentarse de que no se facilitan los sistemas de mediación cuando los ciudadanos tampoco lo solicitan.

Si queremos que nuestro sistema legal -en el sentido más amplio del término- albergue y generalice fórmulas de mediación, los ciudadanos no pueden ser meros destinatarios de las decisiones que otros tomen por ellos, sino que deben ser los dueños de esa decisión, de modo que en el ejercicio de esa libertad que les corresponde elijan lo que para ellos sea en cada caso la mejor opción, y así podrán esperar a que la administración conteste su reclamación o a que el juez dicte su sentencia, aplicando la norma que proceda, pero también podrán optar por procedimientos en los que ellos mismos, con la ayuda del profesional de la mediación, alcancen su propia solución a la controversia real que tengan.

Por eso, en vez de mirar a esas otras sociedades, a las que consideramos “más avanzadas”, debemos utilizar lo que tenemos y, a partir de ahí, buscar cómo mejorar, cómo encontrar “las circunstancias”, a las que se refiere George Bernard Shaw y que encabezan estas reflexiones que propongo para dar en la diana

con el significado de la mediación.

Sin duda las leyes actuales no son las más idóneas para que la mediación, como medio adecuado de solución de controversias, pueda generalizarse, y tampoco favorece a ello nuestro marco judicial.

Por este motivo, debemos seguir reivindicando una mejor y mayor regulación que llegue a todos los órdenes jurisdiccionales

y a todos los lugares donde el conflicto pueda surgir y resolverse, incluido el ámbito administrativo, pero también debemos, al mismo tiempo que hacemos esa reivindicación, hacer uso de las normas que tenemos y utilizar los sistemas de mediación que nos ofrecen las leyes actuales.

El verdadero significado de la mediación está ahí en el ciudadano activo que en el ejercicio de sus derechos quiere participar en el proceso de la solución de la controversia que tiene y busca las “circunstancias” para ello.

# SEGURO RC MEDIACIÓN DE CONFLICTOS

Especial Asociación Madrileña

Desde  
**26**  
euros/año

La responsabilidad civil profesional es un seguro que proporciona seguridad y tranquilidad al profesional de la Mediación desde el punto de vista de su trabajo, ya que da cobertura a todas las reclamaciones que tengan de sus clientes a lo largo de toda su vida profesional.

 CON LAS MEJORES GARANTÍAS **Hasta 700.000 € de cobertura**

	Opción A	Opción B
Responsabilidad Civil Profesional	700.000 €	400.000 €
Responsabilidad Civil Explotación	700.000 €	400.000 €
Responsabilidad Civil Patronal	150.000 € Sublímite por víctima	
Responsabilidad Civil Patronal	30.000 €	
Gastos Defensa Propiedad Intelectual/Industrial	30.000 €	
Inhabilitación Profesional	2.000 €/mes (máximo 12 meses)	
Pérdida de documentos	60.000 €	
Protección de Datos	60.000 €	
Defensa y Fianzas	Incluida	
Liberación de gastos	Incluida	
<b>COSTE TOTAL ANUAL</b>	<b>35 €</b>	<b>26 €</b>

**COBERTURA RC CONCURSAL** 5,31 €

### ¿Porqué es necesario?

La Ley de mediación en asuntos civiles y mercantiles 5/2012 en su artículo 11 establece que una de las condiciones para ejercer de mediador es que disponga de un seguro que cubra la responsabilidad civil derivada de su actuación en los conflictos en que intervenga.

**CONTRATA AHORA**

<https://www.ammediadores.es/nueva/asociacion/seguro-de-responsabilidad-civil/>



Más información y contacto:

Brokers88

91 597 30 35

mediadores@brokers88.es





*Jorge Miralles*

## LA MEDIACIÓN COMO ALTERNATIVA AL CASTIGO EN LA CARCEL DE ZUERA

**Fuente: Aragón Noticias**

La Asociación zaragozana ¿Hablamos? realiza cada año más de una veintena de intervenciones en las que parejas de presos del centro penitenciario de Zuera que han tenido un conflicto pueden hablar y llegar a un acuerdo de la ley de eficiencia procesal del Servicio Público de Justicia.



## LA FRAVM ESTRENA DOS IMPORTANTES PROYECTOS EN 19 DISTRITOS DE MADRID: MEDIACIÓN DE CONFLICTOS



**Fuente: Madrid.es**

Desde mediados de mayo, 19 distritos de la capital disponen de este recurso impulsado por la Federación Regional de Asociaciones Vecinales de Madrid (FRAVM), que pone el foco en ayudar a la vecindad más vulnerable y en mejorar la convivencia en plazas, parques y zonas verdes y en algunos establecimientos como centros de mayores, colegios e institutos, de los barrios desfavorecidos de la capital.

## EL 50% DE LAS PAREJAS EN MEDIACIÓN ELIGIÓ CUSTODIA COMPARTIDA

**Fuente: La Tribuna de Albacete**

“En los últimos siete meses, en concreto, desde octubre del pasado año, la solicitud de demanda de intervención profesional de mediación postruptura se incrementó mucho”, tal y como señaló el jefe de Sección de Prevención y Apoyo a las Familias de la Delegación Provincial, Javier Gómez. En 2022 más del 80% de los expedientes tramitados al año terminan con acuerdo entre las parejas con las que se intervino.



## EL AULA COMO CENTRO DE MEDIACIÓN PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



**Fuente: El Diario Vasco**

En el colegio Herrikide de Tolosa las discusiones entre alumnos se solventan entre ellos gracias a un proyecto en el que se potencia el diálogo y la mediación



*Jorge Miralles*

Hace unos pocos días tuvimos ocasión de asistir a la entrega oficial del testigo de la presidencia de la Asociación Madrileña de Mediadores por parte de Ana Criado, en un emotivo acto donde Rocío Sampere recogió en nombre de la nueva junta que preside, el legado de más de quince años de dedicación y esfuerzo a nuestra asociación que nos deja Ana.

Ana Criado nos condujo a través de un rápido viaje por los logros conseguidos a lo largo de estos años, que han permitido que hoy nuestra Asociación sea referente en el ámbito de la mediación, tanto por su participación en instituciones como el Foro de la Mediación del Ministerio de Justicia, como en el Instituto para la Difusión de la Mediación, las innumerables acciones formativas con profesionales de la mediación de primer orden, y como no con la reconocida Gala de los Premios AMMI de Mediación, que son todo una referencia en el mundo mediador y de la Cultura de la Paz, entre otros muchos hitos.

A continuación, Rocío Sampere presentó la nueva Junta, elegida por proclamación al ser la única candidatura presentada. Equipo de socios y socias con una gran trayectoria profesional y personal, que une la incorporación de David Naranjo, Sonia Bengoa, Marta Alberó, Pepe García, Marta Lázaro, Nuria Lasheras, Lourdes del Amo con la continuidad de dos de

los componentes de la anterior junta, Mar Oriol y yo mismo.

El espíritu que impregna la nueva Junta está perfectamente reflejado en la presentación que hizo Rocío Sampere de la candidatura: "Somos una candidatura que recogemos el testigo de una asociación fuerte y reconocida y añadimos valores, ilusiones y retos. Nos unimos un equipo en el que duplicamos el número de vocales porque queremos trabajar demostrando capacidad en cada situación que se nos va a presentar, aportando calidad, resiliencia y la excelencia que tienen nuestros mediadores asociados. Seguir el camino, avanzar en nuevos retos, unirnos a la potencia de la tecnología, reunir expertos que trabajando en equipo dinamicen el valor del gran producto que ofrecemos, en definitiva, crecer, si nos dais vuestra confianza, con un equipo que sabe que lo mejor que tenemos es la calidad de nuestra gente".

La nueva junta espera seguir contando con el apoyo que hasta este momento ha recibido la Asociación en la persona de Ana Criado, y con renovadas ilusiones y proyectos, seguir impulsando y ampliando la profesión de la mediación, de los mediadoras y mediadores.

