

## La Alianza Terapéutica en la práctica de la Mediación: ¿Por qué las partes en conflicto confían en los mediadores?

J. A. Riera<sup>1</sup>, T. Casado<sup>2</sup>, M. E. Cuartero<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Doctorado en Psicología (Universidad de las Islas Baleares), Cra. de Valldemossa, km 7.5. Palma (Islas Baleares), [joan.riera@uib.cat](mailto:joan.riera@uib.cat)

<sup>2</sup> Doctorado en Psicología (Universidad de las Islas Baleares), Cra. de Valldemossa, km 7.5. Palma (Islas Baleares)

<sup>3</sup> Doctorado en Psicología (Universidad de las Islas Baleares), Cra. de Valldemossa, km 7.5. Palma (Islas Baleares)

### Etiología de la confianza

La confianza, leitmotiv de la tesis que se presenta, otrora fue ignorada por la investigación empírica. Si bien no se ha incrementado en la medida que se desearía, la proliferación de su estudio ya se plasmó en el trabajo de Deutsch (1958). Pionero en el estudio de la confianza: “siempre que filósofos, poetas, hombres de Estado o teólogos han escrito acerca de la relación del hombre con su prójimo (...), se han analizado los fenómenos de la confianza y la traición” (p. 265). No obstante esto, la literatura clásica de las Ciencias Sociales y Jurídicas ha desprovisto sus textos de la palabra *confianza*. Giffin (1967) resaltó que “la palabra confianza ha sido destacada en nuestro vocabulario desde hace años; sin embargo (...), pocas personas lo han estudiado” (p. 104).

### Epistemología de la confianza

El hilo conductor que define la confianza, contempla tanto la idea general de **expectativa** como de **previsibilidad**. Deutsch (1958) expone que para llevar a buen puerto la generación de confianza, la idea general de previsibilidad, propiamente dicha, no desembarcaría en un resultado exitoso. Sino que, sería menester la superposición con la idea general de expectativa, vinculada esta última al concepto de motivación. Es decir, motivación de que la expectativa de una determinada persona en un momento dado se pueda llevar a cabo. La contrapartida de dicha coyuntura, emerge cuando la expectativa de una persona no se cumple, pudiéndose observar una condición adversa mayor en comparación con el cumplimiento de la expectativa que la persona se hubiere imaginado. Dicho de otro modo, la generación de confianza permite a la persona viajar hacia el cambio. No obstante esto, si la confianza no produce los frutos que se hubieren esperado, la situación originada tomaría un cariz más notable que si la expectativa se hubiere cumplido. El mismo autor suscribe que “la persona que confía, siente que va a ser peor si confía y su confianza no se cumple, que si no confía” (p. 266). En el mismo orden de las cosas, Currall y Judge (1995) han afirmado que la aparición de confianza subyace de una condición de dependencia entre diferentes personas, a priori en una coyuntura de riesgo.

### Generación de confianza en Mediación

Poitras (2009), ha afirmado que la generación de confianza es un ingrediente clave del proceso de mediación. El mismo autor, ha secundado los resultados de las investigaciones que se han llevado a cabo hasta el momento. La incursión de la confianza en el proceso de mediación ha resultado ser mastodóntica. En efecto, la salubridad de la práctica profesional se puede explicar a partir de la encuesta que Goldberg (2005) llevó a cabo con treinta mediadores, la cual reportó a la evidencia empírica un resultado inédito: tres cuartas partes de los mediadores, estimaron que el éxito del proceso de mediación se cimienta sobre la construcción de una relación de ayuda con las partes en conflicto. Es decir, “una relación de comprensión, empatía y confianza” (p. 366). Davis y Gadlin (1988), han esclarecido que la relación de confianza con las partes en conflicto, se comienza a construir en los primeros compases de la mediación. De este modo, adquieren importancia los tintes relacionados con las dimensiones de la Alianza Terapéutica (Friedlander, Escudero y Heatherington, 2009), tales como el *enganche en el proceso* o la

*seguridad dentro del sistema* (Gainey y Klaas, 2005). Si bien se ha reconocido el alcance de la confianza a lo largo del proceso de mediación, estos autores han recalcado la importancia de la generación de confianza en los primeros contactos de la mediación.

¿Cuál es el motivo por el que la relación de confianza entre el mediador y las partes en conflicto adquiere tanta importancia? Goldberg (2005), ha afirmado al respecto que:

El motivo principal, de acuerdo con los mediadores, es que dicha relación alienta a las partes a comunicarse de forma más plena con el mediador, proporcionando, a menudo, información necesaria para ayudar a las partes a llegar a un acuerdo (...), manifestándole sus intereses, sus prioridades, sus miedos, debilidades, etc.. (p. 368).

En armonía con el mismo autor, Poitras (2009) ha afirmado que la relación de confianza adquiere significación a través de la necesidad que tiene el mediador de acceder al conflicto latente con el objeto de orientar de un modo más eficiente la práctica profesional. En otras palabras, la aparición de confianza sería fundamental para que el mediador tuviera la oportunidad de acceder a una información que podría favorecer la resolución del conflicto que hubiere traído a las partes a mediación. Efectivamente, se ha demostrado que la aparición de confianza fomenta que las partes en conflicto manifiesten un contenido que, a la postre, favorece la resolución del conflicto. Si bien cómo actúa la sinergia entre ambos componentes (confianza y contenido), lo expone Butler (1999) a través de una concatenación de principios que se dirigen a la comprensión de una secuencia lógica de cara a la resolución de conflictos. Los resultados de su investigación han esclarecido lo siguiente: primero, la confianza que aparece en los primeros contactos, favorece la exteriorización del contenido. Y la exteriorización del fondo consolida la aparición de confianza; segundo, el caudal de concesiones que tienen lugar en el proceso de mediación, estará determinado por la cantidad de contenido que se hubiere exteriorizado. Es decir, una mayor cantidad de contenido exteriorizado, equivaldría a un mayor número de concesiones mutuas a lo largo del proceso de mediación; y tercero, como corolario, la resolución del conflicto a partir de concesiones mutuas, se originaría a través del contenido que se hubiere exteriorizado. Véase la importancia de la generación de confianza en los primeros contactos de la mediación, desencadenante de la exteriorización de una información que, a la postre, determinaría el éxito del proceso de mediación. En otro orden de las cosas, Lindskold (1978) se manifestó acerca de un programa de iniciativas de conciliación como propuesta de resolución de conflictos. El mismo, contó como principal reclamo de interés el origen que motivó el desarrollo del mismo: mitigar las desavenencias entre los Estados Unidos y la Unión Soviética a lo largo de la Guerra Fría. Sin embargo, lo realmente sugerente para el conocimiento científico, radicó en la exposición de un elemento que el proyecto de tesis que se presenta ha considerado capital: la generación de confianza. El mismo autor, ha afirmado que la generación de confianza conforma un ingrediente básico no solo para la resolución de conflictos. Ítem para una característica inherente a la Mediación: la cooperación. Es posible observar como, aproximadamente veinte años más tarde, Lindskold (1978), permanece en armonía con las aportaciones de Deutsch (1958). La **cooperación**, requiere la confianza de ambas partes.

#### **Factores generadores de confianza**

Tal y como indica Poitras (2009), el modo de generar confianza en el proceso de mediación es más abstracto. Efectivamente, son diversos los manuales de mediación que han hablado acerca de la práctica profesional. Sin embargo, ha habido una escasez de evidencia empírica al respecto. La literatura escrita acerca de la mediación ha acordado un conjunto de factores que favorecerían la aparición de confianza. Se exponen a continuación para, seguidamente, pasar a conocer las aportaciones de diversos autores al respecto.

#### **Tabla 1. Factores que favorecen la aparición de confianza.**

Factores	Descripción
Credibilidad y reputación	Se ha relacionado con la percepción de competencia. Fine y Holyfield (1996) han secundado el valor de la reputación del profesional como factor generador de confianza.
Empatía y buena voluntad	Se ha supeditado tanto a la percepción de benevolencia como al sentido de compartir el propósito.
Habilidad	La habilidad para gestionar el proceso de mediación, sería un factor predictor de confianza.
Habituaón	Se ha vinculado a la importancia de compartir tiempo con el mediador y a la idea que la confianza se construye paso a paso, situando la habituación como factor de confianza.
Imparcialidad	La imparcialidad se ha relacionado con el desinterés que se ha percibido en el mediador.
Química	Se ha hablado acerca de la atracción de las partes hacia el mediador, conformando un factor de confianza.

Elaboración propia a partir de Poitras (2009:308-309).

Desde otra perspectiva, Giffin (1967) afirmó que “en el proceso de comunicación (...) hay grados de confianza interpersonal, así como grados de confianza intrapersonal (p. 106).

De acuerdo con el mismo autor, los factores que favorecen la aparición de confianza interpersonal, responden a las percepciones que una determinada persona tiene sobre otra. Se exponen los factores que, dicho autor, ha convenido clasificar como dimensiones:

**Tabla 2. Factores que favorecen la generación de confianza interpersonal.**

Factores	Descripción
Atracción personal	Ítem del factor <i>química</i> que se ha expuesto en el gráfico anterior.
Dinamismo	Otros autores han hablado acerca del rol profesional como facilitador. Por contra, el presente autor ha convenido una mayor presencia del profesional.
Experiencia	Diversas investigaciones han indicado la importancia de la experiencia procesual. Sin embargo, el presente autor ha recalcado la importancia de la experiencia en el contenido.
Fiabilidad	Se ha hablado acerca de la fiabilidad del profesional como enlace con la información a la que van a tener acceso.
Intenciones	Se ha hecho alusión a las intenciones del profesional, en tanto sean percibidas en beneficio o en perjuicio propio.
Opinión de terceros	Por último, se ha hecho puntada a la influencia de terceros en la generación de confianza.

Elaboración propia a partir de Giffin (1967:107).

Si bien las dimensiones que se han presentado en la tabla anterior no son sino transposiciones de los factores que favorecen la aparición de confianza interpersonal en el ámbito profesional, se observa que las dimensiones *experiencia*, *fiabilidad* y *dinamismo* difieren en gran medida con las aportaciones de otros autores al respecto. En efecto, las aportaciones del presente autor se dirigen, de manera metafórica, a la generación de confianza a través de la experiencia legal del mediador. En otro orden de las cosas, la

investigación que ha llevado a cabo Goldberg (2005), ha revelado que una mayoría significativa de mediadores estima que el principal factor generador de confianza es la escucha empática. Mientras que un grupo reducido de mediadores, contempla como factor generador de confianza la propia reputación del mediador. Haciendo uso de un cariz pormenorizado, Davis y Gadlin (1988) han expuesto a modo de manual un conjunto de factores que pueden favorecer la aparición de confianza en el mediador. Son los siguientes: Ser neutral; respetar la información confidencial; tener habilidad para poner encima de la mesa la información pertinente; comprender la visión de las partes sobre el conflicto; conocer el problema latente que socava el buen funcionamiento de las partes en conflicto; explorar los sentimientos que afloran; expresar emociones y aproximarse a las partes a través de las mismas; integrar las emociones en el raciocinio y hacer uso de la diferenciación que permite establecer una relación de ayuda; orientar la intervención hacia la identificación de los intereses de las partes; favorecer que las partes puedan identificar opciones; motivar a las partes en conflicto; potenciar las habilidades de las partes en conflicto para la resolución del mismo; tener habilidad para favorecer la resolución del conflicto; mantener una escucha activa; mimetizar el lenguaje; hablar acerca de los beneficios de la mediación con sobriedad; creer en el proceso de mediación; compartir con las partes el éxito cosechado en situaciones del mismo índole y; responder ante la necesidad de las partes de conocer más acerca de qué es la mediación, con el fin de que puedan tomar decisiones informadas. Del mismo modo, ambos autores han hablado acerca de otros factores que se han relacionado con teorías sociológicas, como la discriminación interseccional, con el fin de exponer la complejidad que viste la generación de confianza. Se ha concedido cierto tinte holístico a sus aportaciones. No obstante esto, la investigación que ha abierto las puertas de la tesis que se presenta, ha sido la que llevó a cabo Poitras (2009). La finalidad de la misma, ha sido identificar los factores que, desde el punto de vista de las partes en conflicto, se asocian a la aparición de confianza. Los resultados de su investigación se exponen a continuación. Se ha explicado entre paréntesis el tanto por cien de citación de cada uno de los factores generadores de confianza. Véase como el penúltimo factor ha sido expresado en negativo. Es decir, se ha demostrado que la presencia del mismo reduciría la confianza.

**Tabla 3. Factores que favorecen la aparición de la confianza desde la perspectiva de las partes en conflicto.**

Factores	Descripción
Calidez y consideración	La calidez y la consideración son elementos que han sido relacionados con la empatía (22'9 por ciento).
Explicación del proceso	Suares (2002), ha hablado acerca de la explicación de la voluntariedad, la confidencialidad, la neutralidad, el rol del mediador, la estructura de la mediación, la duración, etc.. (27'6 por ciento).
Habilidad	Se ha hablado acerca de la experiencia del mediador, el dominio de la situación o la seguridad del mismo (35'2 por ciento).
Parcialidad	El hecho de que el mediador tome partido por una de las partes, reduce, con una alta probabilidad, la aparición de confianza (3'8 por ciento).
Química	Se ha acordado la presencia de factores menos tangibles, que han sido vinculados a la comunicación analógica, que han conectado con el hemisferio derecho de las partes en conflicto, dando como resultado la aparición de confianza (10'5 por ciento).

Elaboración propia a partir de Poitras (2009:313-317).

La obra de Poitras (2009), bien podría aumentar las pulsaciones de profesionales del campo de la mediación. Se ha desmontado un componente que Goldberg (2005) ya avanzó que era fundamental para la comprensión del éxito de la mediación. Se ha aportado evidencia empírica al conocimiento de los factores que favorecen la aparición de confianza. Como compendio, se ha demostrado la importancia de explicar el proceso de mediación; favorecer que las partes perciban competencia en el mediador a través de la demostración de experiencia por parte del mismo; mostrar empatía hacia las partes sin que se perciba que el mediador está tomando cartas en el asunto, llevando a cabo una práctica de carácter salomónico; mostrar imparcialidad, si bien los resultados de la investigación se han dirigido en mayor medida al no advenimiento de la parcialidad –se ha acentuado su complejidad, dada su pertenencia al campo de la percepción subjetiva de las partes, de igual modo que su condición sine qua non-; así como establecer una relación de ayuda por encima del intervencionismo del mediador, ejerciendo el rol de guía en el proceso de mediación. No obstante esto, asimismo se ha revelado la existencia de factores que no guardan correlación con la aparición de confianza. Entiéndase por el escaso tanto por cien de encuestados que refrendó los factores como por la ausencia de distinción en la aparición de los mismos. Es decir, por su presencia tanto en los encuestados que mostraron un mayor grado de confianza en el mediador como en los que mostraron un menor grado de confianza. Son los siguientes: aconsejar o sugerir; tener conocimientos jurídicos; guardar la compostura; tener habilidad para comunicar con claridad; permitir la libertad de elección; tener una actitud coactiva; ofrecer apoyo a las partes; favorecer un clima relajado o; mostrar inexperiencia en el caso. Una vez se ha llevado a cabo una revisión de las investigaciones sobre los factores que favorecen la generación de confianza, el proyecto de tesis que se presenta tiene el propósito de cotejar los resultados que se han obtenido, así como añadir la perspectiva de los mediadores sobre cuáles son los factores que favorecen la aparición de confianza, con el objeto de adquirir una perspectiva más integral sobre la cuestión que se ha presentado.

### Referencias

- Butler, J. K. (1999). Trust expectations, information sharing, climate of trust and negotiation effectiveness and efficiency. *Group and Organization Management*, 24 (2), 217–238.
- Currall, S. y Judge, T. (1995). Measuring trust between organizational boundary role persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64, 151-170.
- Davis, A. y Gadlin, H. (1988). Mediators gain trust the old-fashioned way — We earn it! *Negotiation Journal*, 4 (1), 55–62.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2 (4), 265-279.
- Fine, G. y Holyfield, L. (1996). Secrecy, trust and dangerous leisure: generating group cohesion in voluntary organizations. *Social Psychology Quarterly*, 59, 22–38.
- Friedlander, M., Escudero, V. y Heatherington, L. (2009). *La alianza terapéutica en la terapia familiar y de pareja*. Barcelona: Paidós.
- Gainey, T. W. y Klaas, B. S. (2005). Outsourcing relationships between firms and their training providers: The role of trust. *Human Resource Development Quarterly*, 16 (1), 7-25.
- Giffin, K. (1967). The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process. *Psychological Bulletin*, 68 (2), 104-120.
- Goldberg, S. B. (2005). The secrets of successful mediators. *Negotiation Journal*, 21 (3), 365- 376. Doi: 10.1111/j.0748-4526.2005.00069.x
- Lindsold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85, 772-793. Doi: 10.1037/0033-2909.85.4.772
- Poitras, J. (2009). What Makes Parties Trust Mediators. *Negotiation Journal*, 25 (3), 307-325. Doi: 10.1111/j.1571-9979.2009.00228.x
- Suares, M. (2002). *Mediando en sistemas familiares*. Buenos Aires: Paidós.