

El Defensor Universitario y la resolución de conflictos en contextos universitarios: El caso de la mediación como alternativa a los procesos adversariales.

Carlos María Alcover de la Hera.⁵⁷

“Lo que importa no es la habilidad para evitar los problemas, sino la manera en que se enfrenta uno a ellos cuando se presentan”.

Paul Auster

Los conflictos entre dos o más partes pueden resolverse a través de procedimientos que pueden clasificarse en dos grandes categorías:

⁵⁷ Profesor Titular de Psicología Social del Departamento de Psicología de la Universidad Rey Juan Carlos (Madrid). Defensor Universitario de la URJC.

> Procedimientos de *dependencia*:

- Aquellos en los que las partes *delegan* su capacidad para solucionar el conflicto en terceras partes o instancias a las que se le reconoce u otorga poder real para su resolución.

- Suelen denominarse como procedimientos *adversariales*:

Árbitros. Jueces en diversas instancias. Otros tribunales.

> Procedimientos de *autonomía* o de *empowerment* de las partes:

- Aquellos en los que las partes asumen su capacidad para resolver el conflicto por sí mismas:

Negociación.

- También aquellos en los que las partes solicitan la intervención de una tercera parte que no posee poder real para solucionar el conflicto, pero que facilita y ayuda para que ellas logren llegar a un acuerdo:

Mediación. Conciliación.

La mediación como procedimiento de autonomía se entiende en el sentido de que además de contribuir a que las partes alcancen un acuerdo, intenta que éstas tomen conciencia de su capacidad o de su poder para solucionar los conflictos por sí mismas, asumiendo su responsabilidad y dotándoles de poder (empowerment) para afrontar los conflictos de manera constructiva e implicarse en la búsqueda de soluciones. Así, puede definirse la mediación⁵⁸ como un procedimiento, compuesto por una serie de estrategias y técnicas, mediante el cual las partes implicadas, con la participación y ayuda de un

⁵⁸ Alcover, C. M^a. (2006a). La mediación como estrategia para la resolución de conflictos: una perspectiva psicosocial. En M. Gonzalo (Coord.), *Métodos alternativos de solución de conflictos: Perspectiva multidisciplinar* (pp. 113-129). Madrid: Dykinson.

Véase también, para análisis más exhaustivos:

Munduate, L. y Medina, F. J. (coords.) (2005). *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. Madrid: Pirámide.

De Diego, R. y Guillén, C. (2006). *Mediación. Proceso, tácticas y técnicas*. Madrid: Pirámide.

mediador imparcial e independiente, identifican, formulan y analizan las cuestiones en disputa, con el objetivo de desarrollar y proponer ellas mismas opciones o alternativas que les permitan llegar a un acuerdo que solucione el conflicto o mejore las relaciones entre las partes. En síntesis, las características básicas de la mediación son:

- > Voluntariedad de las partes.
- > Aceptación del mediador.
- > Mediador como “tercera parte” neutral e independiente que facilita el proceso.
- > Objetivo(s) de la mediación:
 - Acuerdo que permita resolver el conflicto.
 - Mejora o restablecimiento de las relaciones entre las partes.
- > Consideración de los factores que condicionan la relación entre las partes y del contexto en el que se relacionan.

La posible utilización por los Defensores Universitarios de la mediación como mecanismo para resolver conflictos y disputas requiere considerar las características específicas de los contextos universitarios y adaptarla a ellas. Estas características pueden sintetizarse en las siguientes:

- > Doble función:
 - Docencia-formación (enseñanza-aprendizaje).
 - Investigación.
- > Convivencia entre sectores diferenciados:
 - Estudiantes.
 - Personal de Administración y Servicios (PAS).
 - Personal Docente e Investigador (PDI).
- > Elevada jerarquización:
 - *Inter e intra* sectores.
 - Diferencias *explícitas e implícitas* de poder y estatus.
- > Relaciones temporales a largo plazo (en especial en PDI y PAS).
 - Departamentos y servicios *cerrados*.

La interdependencia existente entre los miembros de los tres sectores de la comunidad universitaria trae consigo una permanente interacción entre ellos, la cual presenta un carácter *horizontal* (interacciones entre miembros que pertenecen al mismo sector) y *transversal* (aquellas que se producen entre miembros de diferentes sectores y que incluyen todas las combinaciones posibles). Además, cada sector es heterogéneo en lo relativo no sólo a las diferencias obvias derivadas de las características personales o sociales de sus miembros, sino también, y especialmente, a los distintos niveles de poder y de estatus con que cuenta cada uno de ellos. Esta marcada *jerarquización* de la comunidad universitaria es una de sus características más relevantes, en sí misma y en lo referente a los problemas, desacuerdos y conflictos que pueden presentarse en su seno.

Sin embargo, el problema no se reduce a que las universidades sean estructuras jerárquicas, sino a los conflictos y a la ambigüedad de las líneas de autoridad, comunicación y roles. En consecuencia, como señala Barsky (2002), *“antes que funcionar como una única institución, las universidades pueden reconceptualizarse como una federación de departamentos, institutos y unidades de trabajo. Así, la autonomía, las metas comunes y la interdependencia deben ser negociadas de una manera similar a como ocurre en la relaciones entre estados en el contexto internacional”*⁵⁹. Por su parte, Holton (1998)⁶⁰ identifica tres fuentes de conflictos que tienen una especial incidencia en los contextos universitarios: la existencia de metas incompatibles; la escasez de recursos; y las interferencias que se producen entre los miembros.

En estos contextos y con una visión del conflicto como elemento *natural*, potencialmente *positivo* de las relaciones interpersonales, surge la *necesidad* de la mediación como elemento clave de las actuaciones del Defensor Universitario, derivada no tanto de su *poder de po-*

⁵⁹ Barsky, A. E. (2002). Structural sources of conflict in a university context. *Conflict Resolution Quarterly*, 20: 161-176.

⁶⁰ Holton, S. A., (ed.) (1998). *Mending the Cracks in the Ivory Tower: Strategies for Conflict Management in Higher Education*. Boston: Anker.

sición sino de su *poder personal*, que permite su percepción de figura *neutral, independiente, desinteresada* que puede ayudar a las partes a solucionar sus desacuerdos o conflictos. La siguiente *propuesta de modelo de intervención* se basa en la experiencia como Defensor Universitario, y se articula en torno a cuatro *dimensiones o continuos bipolares*⁶¹:

> 1. Nivel de formalización del proceso de mediación.

- *Formal*: proceso pautado según un procedimiento previo (recogido o no en el *Reglamento* del DU) y conocido por las partes, y que finaliza con un acuerdo escrito aceptado y firmado por ellas, por lo que cuenta con un carácter *vinculante*, si no legal, sí al menos explícito.

- *Informal*: el mediador no adopta un procedimiento preestablecido, sino que actúa adaptándose a la situación, al tipo de conflicto y a las características de las partes, sin que éstas se sientan *presionadas* o *cohibidas* ante un proceso formal. Finaliza con un acuerdo verbal, por lo que cuenta con un carácter *vinculante* de naturaleza *moral* o implícita, si bien es susceptible de un acuerdo escrito.

> 2. Objetivos de la mediación.

- *Acuerdo*: se trata esencialmente de alcanzar un acuerdo que cierre o dé por finalizado el conflicto o el problema entre las partes de manera definitiva, aceptado por ambas y considerado como óptimo o al menos aceptable.

- *Relaciones*: se trata de lograr que el proceso de mediación consiga ante todo que las relaciones entre las partes se reanuden, se mantengan y/o mejoren a partir de este momento. No excluye el logro de un acuerdo, pero este puede ser provisional, táctico o parcial, o ni siquiera alcanzarse por el momento, pero las relaciones (re)construidas pueden permitir que se logre en el futuro.

⁶¹ Para una exposición más amplia de este modelo puede consultarse: Alcover, C. M^a. (2006b). Mediadores institucionales: El Defensor Universitario y la mediación en conflictos de personal de las universidades españolas. En E. Gamero y M. Rodríguez-Piñero (Coords.), *Mediación para la resolución de conflictos de personal en las Administraciones Públicas* (pp. 289-308). Sevilla: Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL)-Mergablum.

- > 3. Equilibrio o simetría de poder entre las partes.
 - *Simetría de poder*: cuando las partes en conflicto cuentan con idéntico o muy similar nivel de poder en función de su categoría, posición o estatus.
 - *Asimetría de poder*: cuando entre las partes existe mucha o una significativa diferencia de poder en función de su categoría, posición o estatus.
- > 4. Perspectiva temporal de la relación entre las partes.
 - *Perspectiva a largo plazo*: cuando resulta predecible que las partes en conflicto van a convivir o a pertenecer a departamentos, equipos, servicios, colectivos u organizaciones durante largos periodos de tiempo.
 - *Perspectiva a corto plazo*: cuando el carácter de las relaciones se encuentra muy limitado en el tiempo o cuando no existen expectativas sobre interacciones futuras de las partes en conflicto, al menos a medio y largo plazo.

Del modelo se derivan las siguientes *proposiciones*:

1. Si entre las partes existe una *simetría de poder*, es preferible utilizar modelos *formales* de mediación.
2. Si entre las partes existe una *asimetría de poder*, es preferible utilizar modelos *informales* de mediación.
3. Si la perspectiva temporal de la relación entre las partes es a largo plazo, es preferible establecer como objetivo de la mediación el establecimiento y la mejora de las relaciones, sin excluir el acuerdo.
4. Si la perspectiva temporal de la relación entre las partes es a corto plazo, es preferible establecer como objetivo de la mediación el logro de un acuerdo, sin excluir la mejora de las relaciones, aunque esta no sea muy necesaria.
5. Si entre las partes existe una *simetría de poder* y existe una perspectiva a largo plazo en sus relaciones, es preferible utilizar modelos *formales* y tener como objetivo el establecimiento o la mejora de las relaciones, sin excluir el logro de un acuerdo, aunque este puede ser provisional, táctico o parcial.
6. Si entre las partes existe una *simetría de poder* y existe una perspectiva a corto

plazo en sus relaciones, es preferible utilizar modelos *formales* y tener como objetivo el logro de un acuerdo, sin excluir el establecimiento o la mejora de las relaciones, aunque esto no sea muy necesario.

7. Si entre las partes existe una *asimetría de poder* y existe una perspectiva a largo plazo en sus relaciones, es preferible utilizar modelos *informales* y tener como objetivo el establecimiento o la mejora de las relaciones, sin excluir el logro de un acuerdo, aunque este puede ser provisional, táctico o parcial.

8. Si entre las partes existe una *asimetría de poder* y existe una perspectiva a corto plazo en sus relaciones, es preferible utilizar modelos *informales* y tener como objetivo el logro de un acuerdo, sin excluir el establecimiento o la mejora de las relaciones, aunque esto no sea muy necesario.

No se trata de un modelo *normativo*, ni mucho menos *matemático*, ya que la cuantificación de los factores considerados ha de llevarse a cabo de manera aproximada. En síntesis, lo que se pretende poner de manifiesto es la necesidad de valorar la posible influencia que las características y los factores señalados pueden ejercer en la eficacia del proceso y los resultados de la mediación. La mediación como estrategia para resolver conflictos en ámbitos universitarios y llevada a cabo por la figura del Defensor Universitario puede ser sumamente eficaz siempre que se tengan en cuenta los elementos que se han analizado. La mediación cuenta con beneficios y ventajas demostrados sobre los procesos de confrontación y *adversariales*. Resulta útil al proveer las bases para que las partes implicadas se sientan protagonistas tanto del proceso seguido como de los resultados obtenidos, aumentando asimismo su nivel de participación en los procesos de toma de decisiones que conduzcan a acuerdos.

No se defiende que la mediación deba *sustituir* a los otros mecanismos empleados para la resolución de conflictos o que se deba utilizar para todo tipo de problemas, sino que, tras un pormenorizado análisis del tipo de conflicto, características de las partes implicadas, equilibrio de poder entre ellas y conocimiento de la *historia* o el pasado del conflicto y de la perspectiva temporal de la relación entre ellas, tomar una decisión acerca de

su posible eficacia. El Defensor Universitario que actúa como mediador ha de poseer una formación adecuada y contar con un repertorio de características y habilidades específicas que garanticen su idoneidad. Se sobreentiende que conoce perfectamente las particularidades de los contextos universitarios y las relaciones habituales que se establecen en ellos, así como, eventualmente, las características de las partes en conflicto y del problema concreto.

En definitiva, el fomento de una *cultura de la mediación* puede contribuir a evitar la *judicialización* de la vida universitaria, al tiempo que *otorga poder* a las partes para que asuman su capacidad y su responsabilidad de resolver sus conflictos y diferencias por sí mismos, disminuyendo su *dependencia* de terceras instancias o de agentes externos a los que se transfiere el *poder* para resolver los conflictos y llegar a acuerdos.