



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

**Métodos alternativos de resolución de conflictos
aplicados a un caso real**

Autor/a: Bruno Lanchares Prieto

Director/a: María del Carmen Agudo García

Madrid 2018/2019

Índice

1. Resumen.....	2
2. Introducción.....	3
3. Exposición del caso práctico.....	5
4. Negociación.....	9
4.1. Fases del proceso de negociación	
4.2. Tipos de negociadores	
4.3. Negociación aplicada al caso práctico	
4.4. Fases que se siguieron en el caso práctico	
4.5. Análisis de la negociación y posibles soluciones	
5. Mediación.....	20
5.1. Tipos o modelos de negociación	
5.2. Competencias del mediador	
5.3. Etapas de la mediación	
5.4. Herramientas del mediador	
5.5. Aplicación de la mediación al caso práctico	
5.6. Análisis de la aplicación al caso	
6. Conclusiones.....	29
7. Bibliografía.....	30
8. Anexo	

1. Resumen

El siguiente trabajo tiene por objetivo analizar un caso práctico en el que se ha producido un conflicto y el cómo se resolverá dicho conflicto aplicando algún método alternativo de resolución, en este caso, la negociación y la mediación. El caso en cuestión trata sobre un artista al que un contrato en su juventud le “ata” de por vida a su actual sello discográfico. Tras una negociación fallida, se verá que la figura del mediador puede resolver de manera satisfactoria un conflicto que ambas partes, sin la ayuda de un tercero, no han podido resolver. A su vez, en el trabajo se debate si los métodos alternativos funcionan y de ser así hasta qué punto, además de analizar la situación actual en Europa, y con mención especial en España. Por último, quiero destacar que este trabajo es la resolución de un caso práctico, por lo que se centra, principalmente, en esto.

Palabras clave: conflicto, mediación, negociación, resolución.

Abstract

The goals of this paper are to analyze a practical case in which a conflict has arisen, and how this conflict is solved by using an alternative resolution method, namely negotiation and mediation. In particular, the case addressed is that of an artist who is bounded to his current recording label due to a contract signed in his youth. It is shown that following a failed negotiation, the figure of a mediator is able to resolve successfully a conflict that could not be solved previously between the two parties. Moreover, this work discusses whether or not the alternative methods work, and their extent of validity. The current situation in Europe is analyzed, with an emphasis in Spain. Finally, it is important to remark that this paper concerns the resolution of a practical case, thus the discussion is centered on this aspect.

Keywords: conflict, mediation, negotiation, resolution

2. Introducción

Desde los inicios de la humanidad, las personas nunca han estado de acuerdo en todo y estas diferencias son las que pueden ocasionar los conflictos. El conflicto pues, se puede definir como el conjunto de dos o más hipotéticas situaciones que son excluyentes entre sí; esto quiere decir que no pueden darse de forma simultánea. Por lo tanto, cuando surge un conflicto, se produce un enfrentamiento, una pelea, una lucha o una discusión, donde una de las partes intervinientes intenta imponerse a la otra.

Suares (1996) citado en Fuquen (2002) cree que el conflicto es un proceso de interacción y como tal sigue las fases de: nacimiento, crecimiento, desarrollo, transformación, desaparición / disolución o estancamiento. Suares afirma que este surge de forma reciproca entre dos o más partes, llegando incluso a la agresión mutua en algunas ocasiones. Estas partes y sus acciones, pensamientos, afectos y discursos generan el conflicto por lo que Suares identifica conducta y afecto como elementos indispensables de los conflictos.

Autores como Ezequiel Ander (1995) o Guido Bonilla (1998) citados en Fuquen (2003) ven los conflictos como procesos sociales de lucha entre personas, en donde sus intereses o motivaciones difieren.

Desde el punto de vista psicológico, el conflicto es una frustración de una o de ambas partes por no poder conseguir lo que quieren. Este choque se percibe como una obstrucción de esos objetivos (Mundeate y Martínez, 1994, citados por Fuquen, 2003)

El Kadi y Martínez (2014) creen que la globalización y la diversidad cultural, junto a los cambios tecnológicos, han provocado distorsiones en la sociedad que provocan conflictos, ya que esta distorsión genera una diversidad de pensamientos que ayuda a la fragmentación de los intereses individuales de los sujetos.

Una vez generado el conflicto es necesario un método o herramienta para la resolución de éste. En el presente trabajo se explorarán vías alternativas a las tradicionales (lucha, abusos verbales, etc.) como son, entre otras, la negociación o la mediación. La diferencia principal entre ambas es que en la mediación hay una tercera persona neutral que se sitúa entre las partes e intenta acercar las posturas de todos y construir una solución justa y equitativa para alcanzar una solución satisfactoria para todas las partes,

mientras que en la negociación son las partes como tal las que buscan una solución sin usar la figura de un neutral.

Estos métodos no son nuevos. La mediación se viene usando desde antes de la Segunda Guerra Mundial en Japón, China, África... por lo que no es una técnica novedosa, pero si ha ido mejorando en los últimos años (Cavalli y Quintaneros, 2018), aunque en el presente trabajo nos centraremos sobre todo en Europa y España investigando cómo funcionan las técnicas alternativas de resolución de conflictos.

En España, y en general en Europa, la resolución alternativa de conflictos está muy atrasada, hasta el punto que la Unión Europea tuvo que aprobar una ley (Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles) para garantizar que estas existieran en los países miembros.

Centrándonos en España, al ser un país dividido en 17 comunidades autónomas, cada una de ellas tiene su propia legislación sobre la resolución alternativa de conflictos (en el anexo 1 se encuentran todas las leyes sobre mediación en España). No obstante, existen leyes que se aplican al territorio nacional, como la Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, que introdujo la mediación y la figura del mediador. En Randon y García (2018) se estima que, tras la puesta en vigor de la Ley, 14.000 mediadores se dieron de alta como mediadores oficiales con titulación para ello.

Ortuño (2016) cree que en España aun queda mucho para modernizar el sistema judicial y que uno de los pilares fundamentales de este cambio es el desarrollo de métodos alternativos de resolución de conflictos, pero el tema esta muy atrasado por lo que él cree que se debe incentivar este cambio para poder modernizar la justicia.

Dentro de estos métodos alternativos para la resolución de conflictos, a parte de los citados anteriormente, podemos encontrar también la conciliación o el arbitraje, pero en el siguiente trabajo me centraré en la negociación y en la mediación ya que son los más utilizados.

3. Exposición del caso práctico

A continuación, pasaré a detallar el caso práctico en cuestión, dónde encontramos todo lo necesario para entender el conflicto generado, así como las partes implicadas y sus correspondientes puntos de vista, otorgando una visión global y neutra del problema.

El caso práctico no está sacado de ningún manual o equivalente, es una construcción propia inspirada, eso sí, en el caso del artista Dash Berlin y su Agencia Vanderkleij, junto a su booker Sebastiaan Molijn y su mánager Eelke Kalberg.

Implicados:

- Artista musical
- Discográfica con quien firmó el contrato

Motivo de la disputa:

El artista, cuyo contrato está a punto de llegar a su fin, ha decidido no aceptar la oferta de renovación que le ha ofrecido su discográfica y ha informado a esta que una vez acabe creara su propia discográfica o firmara con otra., ya que no está muy contento con la gestión de su carrera artística.

La discográfica no tuvo más remedio que aceptar esta decisión y para mostrar su buena intención y en agradecimiento al artista después de 10 años de contrato, ha decidido liberar al artista y le ha dado la opción de rescindir su contrato antes de acabarlo.

El problema viene a raíz que el artista fue informado que puede firmar con otras discográficas, pero no bajo su nombre artístico, ya que este está registrado y le pertenece a la discográfica. Tampoco puede acceder a sus redes sociales ni tiene el derecho de sus producciones hasta la fecha por la misma razón.

El motivo de esto es que la compañía alega que tanto la imagen de marca como las producciones del artista pertenecen por contrato a la propia discográfica. El artista alega que eso no le fue explicado en el momento y que en el contrato no se especificaba nada, aunque sí que es cierto que en el acuerdo está todo perfectamente descrito, y era una cláusula más de este.

El artista cree que la compañía está abusando de su poder y que al no poder usar el nombre que le hizo famoso, su carrera podría terminarse y acusa a la discográfica de hacer esto como chantaje para que renueve con ellos y no se vaya a otra compañía.

El artista está muy afectado y su salud ha empeorado debido a la disputa, pero la discográfica no responde y ante cualquier queja apela siempre al contrato firmado.

Ante este supuesto chantaje, el artista ha decidido cancelar todas sus actuaciones y lanzamientos previstos para boicotear a la discográfica, la cual amenaza con demandarle si no cumple el contrato vigente.

El artista, desesperado, ya no sabe que más poder hacer con la discográfica y decide, tras hablar con varios expertos (abogados, artistas que hayan podido pasar por la misma situación, etc.) recopilar todos los datos disponibles y reunirse formalmente con su mánager y la discográfica para discutir una posible solución que beneficie a todas las partes.

Exposición detallada de la visión de cada una de las partes:

1. Artista:

El artista empezó muy joven con la música y dice que es su pasión, su vida y lo único por y para lo que vive. Con 16 años empezó a producir música y a actuar en pequeñas fiestas. Se fue haciendo conocido ya por su nombre artístico y al cumplir los 18 años firmó con la compañía discográfica actual.

Al ser tan joven y no manejarse bien en la industria musical, decidió confiar en el que es su actual mánager para llevar las negociaciones del contrato. Debido al talento del artista, la discográfica se mostró muy interesada en él y le ofrecieron un contrato muy valioso.

El contrato incluía derechos de imagen, un porcentaje de las ganancias de sus producciones y de sus actuaciones, giras mundiales, marketing masivo, etc. Lo único que la discográfica le pedía a cambio eran un mínimo de actuaciones al año y un mínimo de producciones propias.

Con todo esto, el artista alega que se sentía eufórico y con mucha confianza, la cual le llevo a firmar el contrato prácticamente de inmediato y sin meditar bien esa decisión, es decir, el artista dice que se dejó llevar por la situación y que no leyó a fondo el contrato.

Otro detalle importante es que esta decisión fue tomada también gracias al mánager, el cual le convenció de que era un acuerdo justo y que: “harían grandes cosas juntos”. Con todo esto lo que el artista quiere demostrar es que no estaba en condiciones óptimas de firmar el contrato y cree que la discográfica se aprovechó de esto para así hacer que firmara algo que de otra manera no hubiera aceptado.

Entre esas cláusulas se encuentra que el nombre artístico, al no estar registrado, sería la discográfica quien lo registrara haciéndolo así suyo, como cualquier campaña o red social que estuviera asociada a este nombre.

Relacionado con sus canciones, aunque el artista recibía una parte de los ingresos generados, la discográfica registraría los temas en su nombre por lo que los derechos de autor pertenecían a esta. El contrato estipulaba además que las canciones creadas con softwares registrados a nombre de la discográfica, o en el propio estudio serían propiedad de la discográfica y esta estaría en su derecho de ceder o no los derechos de las canciones;

por tanto, se estipulaba que mientras el artista tuviera contrato vigente, los derechos le serían cedidos, pero en caso de abandonar a la compañía, los perdería.

El artista cree que esto es abusivo ya que las canciones son creación suya, y deberían ser de su propiedad como tal. Si bien reconoce que sin la ayuda de la discografía y todos los medios de esta, le hubiera sido imposible crear algunas de esas canciones.

Tras todo el problema el artista ha enfermado, tanto a nivel físico como a nivel psicológico. El médico le ha recomendado la baja indefinida para intentar aliviar los síntomas. Un equipo multidisciplinar está encargado de la supervisión del artista y de su progreso.

El artista dice estar en un túnel sin salida ya que la discográfica quiere robarle su identidad, su música y a sus fans.

2. Discográfica:

La discográfica es una compañía líder de su sector con un amplio catálogo de artistas, encontrándose aquí los más exclusivos y con miles de lanzamientos de las mejores canciones.

Al encontrar al artista, la compañía se dio cuenta de su potencial, queriendo así incorporarle a esta. Al ser una gran discográfica, disponen de mucho que ofrecer para conseguir a los artistas.

Como la meta de una empresa es ser lo más rentable posible, sus contratos están redactados minuciosamente para asegurar que la inversión que hacen con cada artista les será devuelta ganando más dinero con ello.

Con este artista, al ver que no tenía nada registrado a su nombre, quisieron ofrecerle lo que consideran su ayuda con todo los tramites y registrar ellos la marca, atando así de esta manera al artista a su empresa de por vida.

Viendo que el contrato iba a llegar a su fin la compañía decide mejorar el contrato para asegurar la renovación, pero al no darse esta,

la compañía acepta la decisión del artista, pero advirtiéndole de que todo lo relacionado a su nombre y sus producciones se quedarían en la empresa. Así lo firmo el artista y así debería respetarlo.

El problema que se encuentra la discográfica es que el artista no quiere seguir generando un dinero que no verá ya que irá para la discográfica. A raíz de esto, el artista busca cancelar sus lanzamientos y sus shows, alegando una baja médica que no terminan de creerse los responsables del sello discográfico.

El sello siempre se remite al contrato y le reitera la obligación que contrajo el artista con ellos. No puede cancelar nada de lo que tiene pendiente hasta que acabe el contrato. La discográfica dice que se verá en la obligación de demandar al artista si no lo cumple.

Por otro lado, la compañía no acepta lo que ellos denominan una actitud chulesca del artista ya que según la discográfica siempre han actuado bien e incluso cuando el artista les comunicó su decisión, la aceptaron, ofreciéndole rescindir lo que quedaba del contrato a cambio solo de que el artista terminara sus espectáculos y sus canciones, para que así pudiera empezar las negociaciones con otras discográficas y agencias.

La situación ha llegado hasta un punto dónde no se puede avanzar más, por lo que el artista, apoyado por sus abogados, concierta una reunión con la discográfica para intentar negociar su salida de la mejor manera posible haciendo así que ambas partes obtengan un beneficio claro y satisfactorio.

La reunión se produce en las oficinas de la discográfica, estando presentes por una parte el artista y su abogado, y por la otra parte el representante de la discográfica, el mánager del artista y uno de los abogados de la empresa.

4. Negociación

Roger Fisher (Fisher, Ury y Patton, 2007) define la negociación como un medio básico para lograr lo que nosotros queremos del otro, una conducta humana y básica de nuestra naturaleza.

El principal problema que nos encontramos con la negociación es según Entelman, citado en Cavalli y Graciela (2018), que si es la propia persona quien maneja el conflicto y la resolución de este, terminará percibiendo el conflicto como un juego de suma-cero, dónde la solución tiene un ganador y un perdedor, es decir, una victoria o una rendición. Así que, por lo general, Entelman afirma que la negociación tenderá a tener un ganador y un perdedor.

Esto hace que las personas luchen por obtener esa victoria, mirando solo por sus propios intereses y no por los del otro. Cuando ocurre esto ninguna de las partes cede y el conflicto se va escalando hasta llegar a un punto dónde la comunicación empieza a perderse, llegando incluso a una posible respuesta violenta. Esto resultará en tener que encontrar a una tercera persona externa que ayude de forma neutra en el conflicto.

Este tipo de negociación es denominada Negociación distributiva y se centra en hacer que las posibles soluciones se repartan entre las partes sin importar los demás factores. Esta negociación está centrada en las posiciones y no en los intereses. Si añadimos esto a que la persona por lo general ante un conflicto busca reclamar lo que es suyo en vez de intentar crear algo nuevo con más valor o que interese a todos, conseguiremos crear un ambiente altamente competitivo donde una parte ganará y otra perderá.

Los inconvenientes de este tipo de negociación son:

- Al hacer que una parte gane y la otra pierda, puede poner en peligro la posible relación que tengan las partes implicadas.
- Al ser un gana-pierde, los acuerdos no serán satisfactorios para ambas partes, haciendo así que en esa lucha de posiciones lo único importante sea ganar ignorando las consecuencias de las conductas tomadas
- Es ineficaz ya que se pierde tiempo, dinero y otros recursos para no llegar a ningún punto claro ni una victoria por ambas partes.

Por desgracia, este tipo de negociaciones son las que más se suelen dar, aunque es normal ya que la cultura actual imparte esta lucha de posiciones y del individualismo.

Al ser la forma primaria de negociar, muchas veces los conflictos no pueden ser resueltos por estas vías y son necesarias otras, como la mediación o la conciliación.

Si bien es cierto, hay otras técnicas de negociación que si pueden llegar a resolver los conflictos, como por ejemplo la Negociación colaborativa dónde se priman los intereses antes que las posiciones. Es decir, es una negociación que se intensifica en el problema y no en las personas implicadas en este.

Para entender este tipo de negociación es importante saber separar la posición con los intereses. La posición es lo primero que la persona suele expresar, son los deseos explícitos y concretos de cada uno; mientras que los intereses son las motivaciones que están debajo de las posiciones, por lo que son más difíciles de identificar ya que son implícitos, llegando a ser incluso inconscientes en algunos casos.

Se suele usar la metáfora del iceberg para expresar esta separación entre la posición y los intereses. Lo que podemos ver, la parte de la superficie se correspondería a las posiciones; mientras que la parte hundida serían los intereses, que no se pueden ver, pero son necesarios para sujetar las posiciones. Podemos observar como claramente la parte hundida es mucho más grande y más importante que la parte de la superficie, aunque ambas son importantes para formar el iceberg.

La pregunta que debemos hacernos entonces es porqué la negociación colaborativa puede ser mejor y ayudar más que la negociación distributiva.

La respuesta es que la colaborativa se dedica a crear una solución con un valor suficiente para que ambas partes salgan contentas de la negociación, es decir, un win-win, a diferencia de la distributiva que solo una de las partes gana (win-lose). Por ejemplo, en Fisher, Ury y Patton (2007) (creadores de la negociación colaborativa) los autores creen que gran parte del éxito de esta negociación es que se revisan a fondo todas las posibles soluciones ya que hay veces que se pueden crear nuevas soluciones que hasta el momento no habían sido percibidas por ambas partes. Afirman que con frecuencia se cree que cuando se está negociando, las partes son antagonistas y los intereses y necesidades de cada parte son completamente diferentes, y esto no es así. Esto ocasiona un gran sesgo

que puede influir en los negociadores a la hora de abordar el problema (Cavalli y Graciela, 2018).

Podemos resumir entonces las diferencias entre ambos tipos de negociación gracias a la siguiente tabla:

TIPOS DE NEGOCIACION	
DISTRIBUTIVA	COLABORATIVA
Modelo win – lose	Modelo win - win
Sesgo de antagonismo entre ambas partes	Se basa en intereses y necesidades de ambas partes
Lo único que interesa es tener una posición superior sin importar las consecuencias	Existe un respeto entre ambas partes
Se basa en intentar vencer al rival	Se basa en acercar postura y buscar un bien común.
No interesa como pueda acabar la relación	Hay expectativas de seguir manteniendo una relación

Tabla 1: elaboración propia basada en la tabla de Cavalli y Quintaneros. (2018)

4.1 Fases del proceso de negociación

En un proceso de negociación, como en todo proceso, existen fases que se deben seguir para llegar a una solución beneficiosa. En este caso se detallarán las fases del modelo de negociación de Fisher, Ury y Patton creado en la universidad de Harvard. (Fisher, Ury y Patton, 2007)

Pero antes de hablar de las fases debemos hablar de dos puntos muy importantes que tienen todos los procesos de negociación.

En primer lugar, antes de empezar la negociación es necesario analizar la situación y elaborar un diagnóstico de esta. Para ello es necesario recoger toda la información que sea posible, organizarla, identificar los intereses de cada parte, y tras esto ver como acercar las partes a través de la mejor comunicación posible, y a raíz de esta comunicación, poner en común todas las opciones, propuestas y criterios para llegar a un acuerdo.

El otro punto que siempre se da una negociación es el problema en sí, parece implícito, pero sin un problema real no hay conflicto, y sin conflicto no hace falta una negociación.

En Fisher, Ury y Patton (2007) se afirma que los puntos iniciales sobre el problema se pueden resumir en que una negociación basada en posiciones siempre será ineficiente y perjudicial para la relación de las partes.

Además, afirma que cuantas más partes haya implicadas en una negociación por posiciones será peor. Por último, también defiende que la amabilidad no es una posible solución a los problemas.

Una vez aclarado esto, podemos pasar a ver las diferentes fases en un proceso de negociación, y más concretamente en un proceso de Negociación Colaborativa.

Estas fases destacan en que en cada una de ellas nos podremos centrar en un aspecto en concreto de la negociación. Sin alguno de estos aspectos no puede haber negociación. Estos aspectos son las personas, los intereses, las opciones y por último los criterios.

1. Separación de las personas del problema.

Este primer paso es fundamental ya que las personas, con sus sentimientos, actitudes, valores, etc., pueden provocar malentendidos o actitudes que dificulten el proceso de negociación.

En cualquier conflicto existen tanto los intereses sustanciales como los intereses relacionales. Si no separamos el conflicto de la relación podemos interferir en el proceso objetivo de negociación. Si conseguimos esta separación podremos enfrentarnos mejor al problema.

A parte de la relación existen otros factores que pueden influir en el problema:

- 1) Emociones, estas pueden influir en gran medida a las personas, sobre todo las que Daniel Goleman califica de primarias en su libro *Inteligencia emocional* como pueden ser la ira, la tristeza, el placer, la alegría...(Goleman, 2018) Como las emociones tienen tanto peso no debemos olvidar que es muy importante en cualquier proceso de negociación identificar y comprender las emociones propias y de la otra parte, intentar sacarlas siempre a la luz de manera explícita y permitir e incluso apoyar a la otra parte a sacar a la luz sus emociones.
- 2) Comunicación, que es otro gran pilar de la negociación. La comunicación lo es todo en el proceso, es básica para que se de la negociación. Es muy importante cuidar esta en el proceso ya que la falta de escucha,

los mal entendidos y las indirectas pueden generar una situación aún más problemática.

- 3) Percepción del problema, ya que la realidad es objetiva pero el problema surge en la falta de entendimiento de esa realidad por dos o más personas. Es decir, aunque la realidad sea objetiva, la percepción es subjetiva y aquí encontramos por qué surge la negociación, que es básicamente la necesidad de dar a entender al otro nuestra forma de ver la realidad. Para que una negociación sea buena siempre habrá que intentar ponerse en el lugar del otro, no echar la culpa al otro de un problema nuestro, no sacar a la luz todo lo que pueda ser relevante para la negociación, etc.

Un detalle importante que tenemos que tener en cuenta aquí es la posible diferencia cultural de la otra parte. Es muy importante conocer y aceptar la cultura del otro para entender su punto de vista y de dónde puede surgir el problema. No se debe nunca imponer una cultura a otro sino entender sus diferencias y similitudes.

2. Valorar los intereses antes que las posiciones.

Los intereses básicos como la seguridad, el bienestar, el sentido de pertenencia y reconocimiento, entre otros son los que más van a pesar en una negociación, más incluso que las posiciones. Estos intereses son los que normalmente suelen generar los conflictos ya que generalmente es difícil que los intereses básicos de ambas personas coincidan.

A la hora de trabajar en este punto es importante identificar tanto los intereses opuestos como los comunes entre las partes.

3. Crear opciones e ideas mutuas que puedan beneficiar a todas las partes.

Para poder resolver un conflicto es necesario crear soluciones para este, y estas soluciones surgen de las ideas y las opciones propuestas.

Estas ideas y propuestas deben estar libres de juicios egoístas, es decir, ideas que solo beneficien a una parte o ideas de tipo: “los problemas de los demás son suyos y no me involucro”. Una buena técnica para la creación de ideas es ir de particular a lo general o viceversa o, por otro lado, las tormentas de ideas.

4. Basar las propuestas en criterios objetivos.

Una vez creadas todas las opciones e ideas, es necesario seleccionar aquellas alternativas que sean mejores.

Este proceso debe estar sometido a una crítica y a una evaluación objetiva teniendo en cuenta criterios como: leyes, costumbres, opiniones de expertos, etc.

Otra variable que entre en juego aquí es la MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado). La MAAN es una solución que se crea antes de empezar la negociación por si las negociaciones fallaran. Esta determinará cual es el valor mínimo aceptable para esa persona a la hora de negociar. Como la MAAN es una medida de conformidad para un posible desacuerdo, cualquier solución acordada entre las partes mejor que la MAAN de cada uno de ellos será considerado una victoria. La solución nunca debe ser peor que la MAAN ya que entonces nunca habría acuerdo.

Existen una serie de pasos para poder crear una MAAN:

1. En primer lugar, se debe elaborar una lista de todas las acciones que se consideren buenas a realizar si no se llega a un acuerdo
2. De todas esas acciones se deben escoger las mejores y las que tengan más futuro y convertirlas en ideas prácticas.
3. Volver a aplicar un filtro y seleccionar la mejor de esas ideas prácticas, y esa será la MAAN.

La MAAN tiene un gran peso en la negociación. Por ejemplo, cuando mejor sea, mejor se negociará ya que siempre se aspira a algo mejor que esta. Por otro lado, la MAAN puede otorgar poder ya que si la parte contraria conoce la MAAN del otro podrá ir a la negociación mejor preparado.

Podemos resumir todas estas fases con sus problemas en 5 etapas básicas:

1. En primer lugar, hay que exponer las posiciones de cada parte implicada
2. Tras saber las posiciones, se debe saber y profundizar en los intereses de las partes.
3. Con las posiciones y los intereses al descubierto, hay que crear las opciones que beneficien a ambos.
4. De todas las opciones creadas se debe elegir la mejor en base a criterios objetivos y siempre teniendo en cuenta las MAAN.

5. Saber si hay acuerdo o no. Si lo hubiera se debe dejar por escrito y firmar un compromiso. Si no se llega a un acuerdo se debe iniciar el proceso de nuevo hasta que una de las partes decida no seguir negociando.

Por último, hay una serie de puntos que es importante conocer y tener en cuenta antes, durante y después de la negociación:

Detalles a tener en cuenta en la Negociación	
Antes de la negociación	
<u>Objetivos</u> - Saber los propios objetivos y los de la otra parte, así como las razones del porque se quiere negociar - Investigar casos anteriores similares de la otra parte para saber su manera de actuar, sus victorias, etc.	<u>¿Cómo alcanzar esos objetivos?</u> - Consultar fuentes para conocer a la otra parte - Saber con quien estoy negociando (empresa, persona, colectivo) - Saber cual es mi limite en la negociación y así poner márgenes.
Durante la Negociación	
<u>Objetivos</u> - Ejercer la presión suficiente para que la otra parte tenga en cuenta la propia postura - No ceder a la presión y a los nervios - No perder nunca el tiempo	<u>¿Cómo alcanzar esos objetivos?</u> - Utilizar solo criterios objetivos y contrastados. - Intentar buscar las debilidades del otro - Ver todos los posibles finales de la negociación
Finalización de la Negociación (habiendo llegado a un acuerdo)	
<u>Objetivos</u> - Cumplir con todo lo acordado	<u>¿Cómo alcanzar esos objetivos?</u> - Honestidad y credibilidad del acuerdo y compromisos firmados por escrito.

Tabla 2: Elaboración propia inspirada en Cavalli y Quintaneros. (2018)

4.2 Tipos de negociadores

Si usamos como referencia el modelo de Harvard de Roger Fisher (Fisher, Ury & Patton, 2007) citado en Cavalli y Quintaneros (2018) encontraremos que las personas durante la negociación pueden tomar 2 posturas bastantes diferentes en función de la actitud con la que afronten la disputa. Pueden ser:

a) **Negociador duro o agresivo**, es aquel que busca el sometimiento de la otra parte a sus intereses a través de métodos como la coerción, la amenaza, la agresividad, etc. Este tipo de personas buscan una estrategia de Win-Lose dónde claramente serán la parte ganadora. El problema de este tipo de negociación es que provoca en la otra parte el mismo efecto de agresividad, en vez de la sumisión de esta. Es decir, si la persona agresiva ataca, la otra parte se defiende con la misma agresividad.

Esto genera un desgaste en las partes que puede llevar a la no resolución del conflicto y a la enemistad de ambas. Existe un supuesto en el que puede salir bien esta técnica y es las negociaciones aisladas dónde se dará un Win-Lose, pero las partes no volverán a tener ningún tipo de relación.

b) **Negociador suave o cooperativo**, es aquel que antepone la relación entre las personas y sus emociones cediendo en muchas concesiones, aunque estas no les convengan. Se busca la resolución del problema sin generar situaciones de conflicto, tensas o agresivas.

El problema con este tipo de negociador es que al ceder tan fácilmente se puede caer en el peligro de no satisfacer las necesidades y los deseos propios generando así insatisfacciones que podrán generar nuevos conflictos en el futuro. Otra contra de esta postura es que, al ser tan clara, los negociadores fuertes se fijan en los negociadores débiles, van a por ellos y se aprovechan de ellos.

Como explique antes, estas dos posturas se basan en la actitud que las personas adoptan en la negociación, es decir, su estilo de negociación en cuanto a conducta, pero también podemos hablar de que según en lo que se centre la persona podrá optar por un tipo de rol u otro. Estos se pueden dividir en según lo expuesto por la profesora Carolina Madrid (2018):

a) **Negociador de Hechos**, que como su nombre indica, se centra y conoce todos los hechos de la negociación. Opta por una postura de investigación 360° para que no haya nada que no sepa y pueda tenerlo todo bajo control.

Una característica que predomina en estos negociadores es que se centran en los hechos apartando así todos los sentimientos y emociones del proceso.

b) **Negociador de Relaciones**, que, a diferencia del primero, se centra en las relaciones entre las partes implicadas creando así una situación de confianza entre ambos. Esto nos indica que se centra en el aspecto emocional de la negociación,

pudiendo descuidar así el aspecto racional de la negociación. Es empático, pero poco práctico para llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes.

c) **Negociador Intuitivo**, el cual es una persona bastante eficiente, yendo siempre a por los factores importantes y dejando a un lado toda información que no sea relevante. Esto hace que pueda llegar a soluciones que la otra parte no había pensado ya que al ver todo de manera global y descartando información poco relevante puede llegar a la solución de una manera más fácil. Así además puede controlar la negociación, predecir los movimientos futuros y ver cómo podrían afectar las diferentes propuestas a las partes. El único problema de estos negociadores es que son vistos con desconfianza por ser poco convencionales y ser poco disciplinados.

d) **Negociador Lógico**, que será un tipo de negociador centrado en las reglas y la agenda de la negociación asumiendo un rol proactivo. Aleja las emociones de la negociación, optando por una posición lógica y racional.

Al ser una persona proactiva, puede adaptarse a todo tipo de situaciones, aunque estas vayan cambiando en el proceso de negociación. El problema de este tipo de negociadores es que pueden darle más importancia al contenido y al proceso de negociación que al mismo resultado de esta.

4.3 Negociación aplicada en el caso práctico

Una vez desarrollados todos los conceptos básicos de la negociación podremos aplicarlos a nuestro caso práctico en cuestión. En primer lugar, separaremos a las dos partes y analizaremos cómo actúan cada una de ellas en el proceso, para luego ver como se desarrolló la interacción entre ellos.

En primer lugar, el artista asume la negociación desde un rol de negociación duro o agresivo (estilo de negociación) ya que se siente bastante frustrado y enfadado por cómo ha llevado la discográfica el asunto.

Deja que sus emociones le dominen por lo que, si nos fijamos en este aspecto, veremos que su estilo de negociación es la del tipo de Negociador de Relaciones.

Como es la primera vez que se mete a un proceso tan formal, su postura es la que casi todo el mundo optaría, la de un modelo de negociación distributivo dónde el salga ganando (recuperar su nombre artístico, sus redes sociales, los derechos de las canciones, etc.) El artista cree que esto le pertenece y debido a todo el daño causado quiere romper

toda relación con la discográfica y su mánager, cumpliendo así todas las características de la negociación distributiva.

Por el otro lado, si nos centramos en la discográfica y en su mánager, aunque tengan más experiencia con una negociación, la postura que toman es parecida a la del artista.

En primer lugar, cuanto al estilo por el que optan es el agresivo ya que han visto que es la postura del artista y ellos no quieren parecer blandos. En este caso no son los sentimientos lo que les mueve, sino que son más bien el conocer todos los detalles para saber hasta que punto es legal lo que hacen, por lo que su rol de negociador será el de Hechos. La discográfica opta también por una negociación distributiva como defensa ante lo que ellos ven el ataque del artista.

Como ambos quieren ganar y hacer perder al otro se he llegado a un punto de estancamiento dónde no se puede avanzar más, pero esto lo veremos en detalle ahora con la exposición de la interacción de ambos y los pasos que siguieron en la negociación.

4.4 Fases que se siguieron en el caso práctico

Antes que nada, damos por hecho que se ha recogido toda la información pertinente y consideramos que estamos ante un problema lo suficientemente complejo para necesitar la negociación para solucionarlo.

1. Separación de las personas del problema.

En este paso dónde se busca separar la relación y el problema vemos que el artista no es capaz de separarse de sus sentimientos y la discográfica no es capaz de percibir el problema, ya que no ven como puede estar viendo todo el artista, aunque también podemos aplicar esta al artista ya que no entiende el problema desde el punto de vista de la discográfica.

A pesar de todo esto ambas partes son capaces de sentarse a dialogar y seguir con la negociación por lo que se pasa a la siguiente fase.

2. Valorar los intereses.

Lo que podemos asegurar aquí es que los intereses de ambas partes son completamente diferentes (lo que genera el conflicto). Mientras que el artista piensa que ha sido engañado y quiere recuperar su identidad, la discográfica afirma que nunca le perteneció y que no ha sido engañado ya que lo firmo en el contrato.

Podemos ver como ambas partes conocen sus intereses propios y los de la otra parte. No los comparten, pero si los conocen bien por lo que podemos movernos a la siguiente fase.

3. Crear opciones e ideas mutuas que puedan beneficiar a todas las partes.

Ambas partes han sugerido opciones para solucionar el conflicto, pero el problema es que no benefician a las dos partes, o no de la manera que las partes creen.

Es decir, cada uno aporta soluciones, pero son soluciones desde un punto de vista distributivo dónde una parte gana y la otra pierde.

Es en este momento dónde la negociación no puede seguir avanzando y ambas partes deciden darla por concluida sin haber llegado a un acuerdo.

4.5 Análisis de la negociación y posibles soluciones

En este apartado intentare ver que ha podido fallar en la negociación, y si hubiera habido alguna manera de que hubiera funcionado o se hubiera solucionado el problema.

En primer lugar, lo que está claro es que la negociación terminó en la fase 3, que es la fase de creación de ideas que beneficien a ambas partes. El problema surgió a raíz de que las propuestas eran buenas, pero solo para quien las proponía y no para ambos asique resulta imposible llegar así a un acuerdo. La idea es buena ya que son necesarias estas opciones para poder resolver los problemas, pero el fallo estuvo en que no se llego a la idea correcta.

El motivo de esto es evidente, y es que, en vez de ser una negociación colaborativa, desde el primer momento era una negociación distributiva y como se explico anteriormente, este tipo de negociaciones no suelen llevar a una solución del conflicto.

Ambas partes, con su comportamiento egoísta han potenciado esta situación por lo que ambos son los responsables de que la negociación haya fracasado. Si bien es verdad que la actitud del artista se debe a la inexperiencia, este no es motivo que justifique su conducta, aunque seguramente el artista no sea consciente de este tipo de actitud.

Por el contrario, la discográfica, tras años de experiencia si es consciente de su actitud egoísta, y es consciente del tipo de contrato que firmo el artista y de su falta de conocimiento sobre algunas cláusulas, pero tienen la ley de su parte.

Se podría decir entonces que el artista es agresivo guiado por sus emociones ya que, para él, su carrera como artista lo es todo, y la discográfica es agresiva por que no quieren perder la oportunidad de seguir generando beneficios, que al fin y al cabo es a lo que se dedican las empresas.

Desde un punto de vista más técnico, uno de los problemas han sido las MAAN de ambas partes ya que eran muy ambiciosas y era muy fácil que cualquier situación que se propusiera no fuera lo suficientemente buena para superar la MAAN.

Posiblemente la MAAN del artista fuera algo parecido a seguir conservando su carrera artística y dividir los ingresos por sus canciones, o renunciar a ciertos aspectos de la carrera pero que no le afectaran mucho. La MAAN de la discográfica sería parecida, pero en este caso tendería más a sacar los máximos beneficios sin perder la relación con el artista.

Realmente estos objetivos no son tan dispares como los partes creen y sí que podrían haber llegado a un acuerdo si hubieran acercado más las posturas y se hubieran entendido entre ellos.

La falta de comunicación y de empatía generan esa desinformación que en este caso fue la que dilapidó las negociaciones.

En mi opinión, con más paciencia y sobre todo con un mejor entendimiento esta disputa se habría podido resolver de una manera rápida, sencilla y eficaz. Si el artista entiende que la discográfica en su momento apostó ciegamente por él, y esta apuesta de salir bien debería ser “devuelta” a la discográfica, y si la discográfica entiende que quitarle todo lo que le quiere quitar al artista es hacer que el artista desaparezca, hubieran podido ser más empáticos y lo más seguro es que hubieran llegado a un acuerdo beneficioso para ambos.

5. Mediación

La mediación, al igual que la negociación, es un método alternativo para resolver un conflicto. Moore (1995) la define: “la intervención en una disputa o negociación de un tercero aceptable, imparcial, y neutral que carece de un poder autorizado de decisión para ayudar a las partes en disputa a alcanzar voluntariamente su propio arreglo mutuamente aceptable”.

Es decir, la mediación es una negociación con una tercera persona neutral que se encargará del proceso de una manera imparcial.

Dicho de otra manera, la mediación es una negociación cooperativa dirigida por un mediador o persona neutra. Esta persona tiene los conocimientos necesarios en negociación para que esta sea un éxito y así poder solucionar el problema.

Eso sí, desde fuera ya que el mediador no tiene poder de resolución sobre el problema, sino que ayuda a las partes a que lo resuelvan.

Este mediador trabajará en una serie de reuniones (públicas o privadas), asesorando y guiando a las partes. A través de una serie de reglas y normas establecidas, el mediador facilita un entorno comunicativo y seguro para poder negociar (neutralidad, confidencialidad, imparcialidad).

Estas reglas y normas son estrictas y han de respetarse, pero no debemos olvidar que la mediación es un proceso informal, a diferencia de otros como el arbitraje o los juicios, los cuales sí que tienen establecidos procesos formales en referencia a duración, plazos establecidos, consecuencias legales, etc.

Por todo lo demás, la mediación es muy parecida a la negociación por lo que no repetiré los detalles expuestos en el apartado anterior.

La mediación por lo tanto tiene una serie de características básicas que la definen (Floyer, 1993):

- Tiene un menor desgaste emocional que la negociación ya que no requiere tanta implicación.
- Este menor desgaste facilita que la relación entre las partes siga existiendo por lo que es perfecta para conflictos donde las partes van a tener que seguir teniendo una relación una vez finalizado el proceso.
- Es barata, en la mayoría de los casos.
- Hay un compromiso de negociación firmado por las partes lo ayuda a garantizar la resolución del problema.
- EL mediador, al estar en medio puede ser neutral y objetivo, creando así opciones que ambas partes pueden considerar como buenas.
- Es más rápida que un juicio.

- Al haber un compromiso, si se llega a una solución, esta será beneficiosa para ambas partes y cubrirá todas las necesidades.

Estas características pueden confundirse con las ventajas de la mediación, pero si hablamos de ventajas como tal, Floyer (1993) destaca que la mediación es:

- **Flexible**, ya que admite diferentes formalidades dependiendo de la situación en la que se dé. Puede ser formal si hablamos de mediaciones entre empresas, semi formal si se tratan problemas dentro de una empresa o informal si el problema es entre dos personas de una empresa, por ejemplo.
- **Voluntaria**, ya que la mediación al fin y al cabo surge por una decisión de alguna o de ambas partes del conflicto. Además, que dentro de la mediación también es voluntario la información que se quiere dar, si se llega o no a un acuerdo, no hay ninguna obligación legal.
- **Rápida**, ya que es más rápido que cualquier tipo de actuación judicial. Desde el momento en el que los participantes aceptan la mediación, esta puede concluirse de manera satisfactoria en cuestión de horas o de pocos días.
- **Los acuerdos a los que se llegan son creativos**, en el sentido que el mediador trabaja para crear todo tipo de soluciones que favorezcan a las partes por igual, a diferencia de un juez por ejemplo que solo puede fallar a favor de una de las partes.
- **Se utiliza un lenguaje sencillo**, la comunicación favorece el entendimiento y el entendimiento favorece la mediación o la negociación por lo que el mediador debe esforzarse en utilizar un lenguaje claro y preciso, pero que ambas partes puedan entender.
- **Favorece la creación de una solución de “sentido común”**, ya que la mediación trata de encontrar soluciones buenas y satisfactorias para ambas partes, haciendo así que todos puedan ganar.

5.1 Tipos o modelos de mediación

Existen varios modelos de mediación, en función de cómo se trata el problema, a las partes, la propia mediación, etc. Entre las más importantes destacan:

1) Modelo tradicional basado en la Escuela de Negociación de Harvard.

En este modelo será en el que nos centraremos en el caso práctico ya que utiliza la técnica de negociación de Harvard como base. Es básicamente una negociación colaborativa dónde se introduce la figura del mediador para poder llegar a un acuerdo de una manera más fácil. La premisa de la que parte el modelo serán las de buscar una solución objetiva, que suponga un beneficio para los intereses y la relación de ambas partes.

No entrare en más detalles de este modelo ya que es usar el modelo de negociación explicado anteriormente.

Este modelo ha demostrado ser efectivo, pero no está exento de críticas ya que sus detractores tachan a este modelo de ser un modelo que solo se centra en la resolución del problema. Este puede ser bueno o malo en función de los intereses de las personas, ya que habrá ocasiones en la que las personas lo único que quieran sea alcanzar el objetivo sin importarle lo demás.

2) Modelo Transformacionista de Bush – Folger (Bush & Folger, 1996).

Este modelo se centra en las relaciones personales durante la mediación. El propósito fundamental en la mediación está en fortalecer tanto el yo de cada una de las partes, como en la relación de las partes entre ellas.

El modelo tiene una base psicoanalítica por lo que los mediadores deberán trabajar de desde esta postura.

En resumen, podemos decir que el objetivo de esta mediación no es el conflicto sino las relaciones, viendo en el conflicto una oportunidad de crecimiento y cambio.

La premisa básica en este modelo es la del mediador como figura de escucha activa, fijándose en la manera de actuar de las partes. Se motiva la reflexión personal y la toma de decisiones.

Se centra en tres ejes básicos: el eje de revalorización de la persona; en segundo lugar, el eje de reconocimiento, que abarca las situaciones dónde las partes son sensibles al problema y a las cualidades de uno propio y del otro; y por último el eje metodológico dónde se muestra cómo trabajara el mediador, destacando habilidades como la escucha activa, la habilidad de resumir el problema, darse cuenta de las preocupaciones, aspiraciones y sentimientos de los participantes, entre otras.

En resumen, podemos ver que el fundamento de esta doctrina es la comunicación relacional, el método que usa es el empoderamiento de las relaciones interpersonales

y el objetivo principal es modificar la relación entre partes. Si se consigue resolver el problema es secundario, y se justifica alegando que ha sido gracias al cambio en la relación.

3) Modelo circular narrativo de Sara Cobb. (Munuera. 2007)

El modelo sostiene que la mediación surge a través de una historia rígida y construida de una manera frágil y cristalizada. El mediador tratar de confrontar esas historias para poder crear una nueva historia fuerte, consensuada en la voluntariedad de las partes.

La premisa más importante en este modelo es la necesidad de que todas las partes transformen la historia conflictiva en una nueva historia que les ayude a superar el problema.

El principal de este modelo es la teoría de la comunicación humana de Bateson y Watzlawick, poniendo especial hincapié en la comunicación analógica.

En resumen, el fundamento de este modelo es la comunicación circular, el método que emplea es de la creación de historias que ayuden a legitimar a las personas y el objetivo principal es el de fomentar una reflexión para llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes.

5.2 Competencias del mediador

En realidad, aunque dependiendo del modelo el mediador tendrá un rol u otro, no existe una clasificación clara de los tipos de mediadores, pero sí que existe una idea clara de las habilidad y actitudes que tienen que tener los mediadores. Cavalli y Quintaneros (2018) destacan:

- Imparcialidad
- Paciencia
- Tolerancia
- Sensibilidad
- Observación
- Confianza
- Discreción
- Creatividad
- Prudencia
- Asertividad
- Objetividad
- Honestidad
- Madurez
- Comunicativo
- Entusiasta
- Compromiso

Por último, existe una última competencia fundamental, y es la de la ética. Tenemos que tener en cuenta que el mediador es quien maneja la negociación,

quien da los turnos de palabra, quien establece las normas de la negociación, etc., en definitiva, quien tiene el poder.

Esta posición especial, ayuda a los mediadores a tener conocimiento sobre las creencias, valores, aspiraciones, posiciones e intereses de cada parte.

Esta información le será útil y la utilizará para poder hacer que las partes lleguen a un entendimiento mutuo y aceptable, al que no podrían llegar sin la ayuda del mediador.

El poder es generado y otorgado al mediador gracias a la nueva relación que se establece entre este y las partes del conflicto. Es un poder, que aunque sea informal, se debe hacer un buen uso de este, siguiendo los principios éticos establecidos.

5.3 Etapas de la mediación

Al igual que en la negociación, en la mediación me centrare en el modelo de Negociación de Harvard para poder hacer una comparación entre negociación y mediación. Las etapas, parecidas a la negociación, están descritas en Cavalli y Quintaneros (2018):

- 1) Contacto entre mediador y las partes, o lo que es lo mismo, la reunión de apertura. Aquí se explicará el procedimiento a seguir, se estipulan las reglas que se deberán cumplir y se resolverán todas las dudas que las partes implicadas puedan tener. Además, el mediador deberá recordar el carácter voluntario de la mediación por lo que si en cualquier momento alguna de las partes quiere abandonar el proceso será libre de ello.
Si se quiere llevar la mediación en secreto, en esta reunión de apertura se deberá de firmar un convenio de confidencialidad.
Además, si el mediador es privado, se establecerán sus honorarios.
Por último, el mediador incita a las partes a que expongan el caso desde su experiencia y pregunten o responden las dudas que puedan ir surgiendo.
Todo esto ayudará al mediador a establecer una buena agenda y planificación de las sesiones.
- 2) El mediador empezara a concertar reuniones tanto conjuntas como privadas según vaya desarrollándose la mediación. Los encuentros privados con cada una de las partes estarán sujetos a confidencialidad, por lo que el mediador no podrá revelar a la otra parte el contenido de estas. Estas sesiones se utilizan cuando alguna de las partes no quiere decir toda la información delante de la otra parte por miedo,

por vergüenza, etc. Otro motivo de estas sesiones es para ayudar al mediador a relajar la tensión entre ambas partes en determinados momentos del proceso.

- 3) Durante el proceso se identificará los intereses y opciones de cada una de las partes para poder alcanzar una solución de mutuo acuerdo que mejore las MAAN.
- 4) En algunas sesiones, sobre todo cuando se empieza a avanzar en el problema, podrán intervenir expertos para ayudar en el proceso. Esta intervención debe ser aprobada por ambas partes.
- 5) En el caso de alcanzar un acuerdo, el mediador será el encargado de ayudar a las partes a planificar los pasos para implementar la solución acordada por ambos. Esta se dejará por escrito junto al compromiso de ambos de llevarla a cabo.
- 6) Si el mediador ve que no puede continuar la mediación por falta de neutralidad o porque se hayan agotado todas sus herramientas, puede abandonar el proceso en cualquier momento.

5.4 Herramientas del mediador (Cavalli y Quintaneros, 2018)

- **Preguntas:** esta conducta es una de las más importantes para el mediador ya que con la pregunta, el mediador puede generar confrontación o diferenciación y además el poder obtener información directamente de las partes. Por otra parte, las preguntas le sirven al mediador para conocer la visión subjetiva de cada una de las partes de un mismo problema.

A la hora de preguntar, el mediador dispone de: preguntas exploratorias, abiertas, cerradas, aclaratorias, transformadoras o de comprensión y preguntas hipotéticas.

- **Parfraseo:** la RAE, define la paráfrasis como “una explicación o interpretación amplificativa de un texto para ilustrarlo o hacerlo más claro o inteligible”. El mediador usa la paráfrasis para reformular las afirmaciones de cada una de las partes y así poder darles otro punto de vista. De esta manera, al hacer un resumen sin carga emocional, el mediador puede lograr que las partes escuchen sus argumentos de una manera más objetiva.

Por otro lado, la paráfrasis le sirve al mediador para confirmar que haya entendido bien los problemas de cada uno.

➤ **Escucha activa**: otra de las herramientas más importantes que tiene un mediador. Esta escucha permite al mediador obtener mucha información de cada una de las partes, y junto esto hacerles sentirse valorados y respetados.

Las ventajas que aporta son: aumenta el poder del mediador, reduce la tensión de las partes, aumenta la confianza hacia el mediador, incrementa el respeto y ayuda a comprender a la otra parte.

Para que esta escucha pueda darse, el mediador Kennet Cloke, citado en Codina (2007) destaca que es necesario: mostrar interés, reflejar, resumir, parafrasear y poder ser claro.

➤ **Retroalimentación**: utilizada para poder transmitir a alguien la percepción que tenemos sobre su comportamiento. Aplicada de una manera óptima, es útil para el correcto desarrollo de las personas.

Para recibir de una manera correcta la retroalimentación, Mainero (1994) nos da las siguientes reglas:

- Hay que intentar pedir todo lo que se pueda la retroalimentación a los demás con la mayor frecuencia posible.
- Hay que ser específicos con la información que se quiera recibir. Hay que pedir comentarios específicos.
- No hay que tomarse la retroalimentación como un ataque por lo que no hay que caer en posturas defensivas.
- Es importante recapacitar y examinar toda la información recibida.
- Agradecer a las personas la retroalimentación y comentar cómo se ha reaccionado ante esa retroalimentación.

5.5 Aplicación de la mediación al caso práctico

Tras el fracaso de la negociación entre la discográfica y el artista, ambos decidieron contratar a un mediador que les ayuda a llegar a un acuerdo ya que ambos quieren que se solucione el problema.

Tras la propuesta de ambos de varios mediadores, eligieron al que mejor referencias tenía en el ámbito de contratos.

Tras la primera reunión, ambas partes están de acuerdo en seguir con el mediador debido a la confianza y a la neutralidad que les ha transferido este.

Antes de seguir más adelante, el mediador decide hablar en privado con cada una de las partes para intentar comprender su postura, el porque del problema y una primera aproximación a posibles soluciones que ve el en función de su experiencia en estos casos.

El artista en esta reunión le traslada su incertidumbre hacia el futuro ya que lo dejó todo por apostar por su carrera y si le quitan todo no le quedaría nada.

Además es su trabajo y necesita seguir generando dinero para poder vivir. El mediador le hace ver que tiene que alejar todos esos sentimientos negativos de la mesa de negociación y pensar solo en el presente y en posibles soluciones al problema.

Por otro lado, en la reunión con la discográfica, esta le dice al mediador que nunca quisieron llegar a este punto y que bajo su punto de vista lo que hicieron fue lo que haría cualquier empresa para asegurarse que no habría ningún problema en el futuro.

Consideran desproporcionada la respuesta del artista ya que se vuelven a remitir a su argumento más fuerte y es que el artista debería haberlo sabido ya que firmó el contrato dónde se especificaba todo. El mediador en este caso les da la razón en cuanto al contrato, pero intenta hacerle ver a la discográfica que el artista en el momento de la firma no era consciente de todo ya que al llevarse por la emoción del momento cometió el fallo de no leerlo todo. Defiende que legalmente están en su derecho, pero intenta trasladar todas las preocupaciones del artista, eso sí, sin emplear la misma carga sentimental.

Tras varias sesiones de acercamiento, el mediador saca a la luz una propuesta que puede ser aceptada por ambas partes. Esta propuesta consta de liberar al artista de la discográfica una vez haya acabado su contrato, cederle los derechos de su nombre artístico y de sus redes sociales, pero a cambio el artista cederá el 30% de sus derechos publicitarios y de toda acción que lleve el nombre del artista. Las canciones seguirán con los mismos acuerdos firmados en cada uno de los lanzamientos de estas, aunque el artista tendrá el permiso de seguir usándolas y lucrarse con ellas.

La decisión, a priori no muy bien aceptada por el artista, termina siendo aceptada ya que mejora la MAAN de ambas partes y permite a ambos seguir teniendo un cierto grado de relación, pero a nivel profesional.

Tras firmar el acuerdo, el mediador fija un límite de 6 meses para llevar a cabo las medidas y este calendario es aceptado por ambos.

Sin nada mas que discutir, ambas partes cierran el acuerdo sin haber tenido que llegar a un juicio.

5.6 Análisis de la aplicación al caso

Gracias a la ayuda del mediador, ambas partes pueden poner fin a su disputa. En parte el merito ha sido del mediador ya que ha conseguido separar los sentimientos y las posiciones de ambas partes para centrarse en el problema y en el contenido de este.

También es cierto que las partes estaban ya cansadas después de meses de primero negociaciones y luego la mediación por lo que esto podría haber influido en la toma de la decisión final, aunque si ambos la consideran buena se puede decir que la mediación ha sido un éxito.

El mediador ha sabido entender el problema y mantenerse neutral en este para analizar y entender el verdadero motivo de la disputa y es que la empresa quería retener a toda costa al artista (aunque fuera a través de ese “chantaje) y que el artista se pensaba que todo era suyo y que el merito era suyo sin tener en cuenta el esfuerzo de la discográfica.

Posiblemente en un juicio, el juez habría fallado a favor de la discográfica ya que el contrato lo estipulaba bien claro, aunque el estado mental del chico en aquel momento también podría haber influido en la decisión del juez.

Gracias a la mediación se ha ahorrado mucho dinero y tiempo en el caso, y ahora tanto el artista puede concentrarse en la música, como la discográfica puede centrarse en buscar nuevos talentos.

6. Conclusiones

En primer lugar, hay que destacar la gran diferencia que puede suponer el tener la figura del mediador en una negociación. Realmente esta persona lo único que hace es ponerse entre medias de los implicados, escuchar su punto de vista y dar una opinión externa del conflicto. Es algo sencillo pero muy eficaz cuando dos o más partes no pueden entenderse entre ellas.

Por otro lado, esto no quita que la negociación sea una buena opción. Es tan buena como la mediación, pero sí que es verdad que para que una negociación sea exitosa las partes deben conocer un poco de que trata esta y de que posturas son buenas o malas a la hora de que rol adoptar o cómo comunicar y buscar soluciones que se adapten a todos.

Pero no todo es bueno ya que este tipo de alternativas también tienen sus carencias y más si hablamos de España, país donde, aunque existan leyes para cada comunidad autónoma, estas son bastante pobres y primitivas. La negociación requiere de un aprendizaje previo y cuando esta falla, y se opta por la mediación, es importante encontrar un buen mediador que guste a ambas partes, y esto se puede llegar a complicar ya que habrá ocasiones en que alguna de las partes rechace al mediador propuesto por cualquier razón, sea racional o irracional. Además, que estos métodos aun son poco conocidos por la población española.

Agustín Azparren (2016) habla de ello y se plantea el por qué las personas siguen sin acudir a la Mediación a pesar de que se haya comprobado los buenos resultados de esta, la satisfacción que aporta a las partes implicadas y el gran número de acuerdos que se cumplen tras la mediación. Comparto su opinión y no he llegado a encontrar ninguna respuesta a este interrogante. Desde el gobierno o desde las personas que se dedican al ámbito jurídico se debería recomendar más la resolución alternativa de conflictos.

Si hablamos en términos de investigación, he podido darme cuenta de la falta de artículos y de información que existe sobre el tema, sobre todo en España, por lo que llamo a los futuros investigadores a seguir desarrollando este tema ya que empezó en los años 80 y desde entonces no ha tenido muchas actualizaciones.

7. Bibliografía

- Acland Andrew, F. (1993) *Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Azparren, A. (2016). ¿Por qué los ciudadanos siguen sin acudir a la mediación? En Lawyerpress. *Mediación* (pp 31-32). Lawyerpress.com
- Bush, R., & Folger, J. (1996). *La promesa de la mediación*. Barcelona: Granica.
- Cavalli, M., & Quinteros Avellaneda, L. (2010). *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos*. Madrid: Reus.
- Codina, A. (2007). Saber escuchar: Un intangible valioso. *Intangible capital*, (3), 176-201. DOI: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.23>

- Directiva 2008/52/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2008, sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles. OJ L 136, 24.5.2008, p. 3–8. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX:32008L0052>
- El Kadi, O., & Martínez, L. (2018). Análisis del proceso de negociación y mediación del conflicto interno en Siria. *CICAG*, 12(1), 231-247.
- Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (2007). *Sí... ¡de acuerdo!* Barcelona: Norma.
- Fuquen Alvarado, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, (1), 265-278.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional*. Barcelona: kairós.
- Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. Boletín Oficial del Estado, núm. 162, de 7 de Julio de 2012, pp. 49224 a 49242. <https://www.boe.es/eli/es/l/2012/07/06/5>
- Madrid, C. (2018). Tipos de negociadores y estrategias de negociación. Módulo de técnicas de negociación. Recuperado de: https://www.academia.edu/30206920/TIPOS_DE_NEGOCIADORES_Y ESTRATEGIAS_DE_NEGOCIACION
- Mainero, L. (1994). *Developing managerial skills in organizational behavior*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moore, C. (1995). *El proceso de mediación*. (p. 44). Barcelona: Granica.
- Munuera Gómez, P. (2007). El modelo circular narrativo de Sara Cobb y sus técnicas. (Sara Cobb's circular narrative model and its techniques. *Portularia. Revista de Trabajo Social*, 7(1-2), 85-106.
- Rondón, U. y García-Longoria, M.P. (2018). Introducción. En Salvador, F., Barrando, M., Casajoana, J., Juíz, J., Buch, A., López, P.,... Rodríguez, J. *Estado de la mediación en España* (4-10). Murcia: Fapromed.
- Ortuño, P (2016). Panorama de los medios alternativos de resolución de controversias, y su impacto en la modernización de la Justicia. *RJC*, 1, 33-43.

8. Anexo

- Guía Europea de Mediación y Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos de CPR obtenido de: <https://www.cpradr.org/resource-center/non-english-language-resources/spanish/Gu-a-Europea-de-Mediaci-n-y-M-todos-Alternativos-de-Resoluci-n-de-Conflictos-de-CPR>
- Ley 1 / 2001, de 15 de marzo, de Mediación Familiar de Cataluña. Boletín Oficial del Estado, núm. 91, de 16 de abril de 2001, pp. 13797 a 13802. (Derogada) <https://www.boe.es/eli/es-ct/l/2001/03/15/1>
- Ley 1 / 2006, de 6 de abril, de mediación familiar de Castilla y León. Boletín Oficial del Estado, núm. 105, de 3 de mayo de 2006, pp. 17034 a 17041. <https://www.boe.es/eli/es-cl/l/2006/04/06/1>
- Ley 1 / 2007, de 21 de febrero, de Mediación Familiar de la Comunidad de Madrid. Boletín Oficial del Estado, núm. 153, de 27 de junio de 2007, pp. 27653 a 27658. <https://www.boe.es/eli/es-md/l/2007/02/21/1/con>
- Ley 1 / 2008, de 8 de febrero, de Mediación Familiar. Boletín Oficial del Estado, núm. 212, de 3 de septiembre de 2008, pp. 95645 a 95661. <https://www.boe.es/eli/es-pv/l/2008/02/08/1>
- Ley 1 / 2009, de 27 de febrero, reguladora de la Mediación Familiar en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Boletín Oficial del Estado, núm. 80, de 2 de abril de 2009, pp. 31274 a 31287. <https://www.boe.es/eli/es-an/l/2009/02/27/1>
- Ley 1/2011, de 28 de marzo, de Mediación de la Comunidad Autónoma de Cantabria. Boletín Oficial del Estado, núm. 99, de 26 de abril de 2011, pp. 42283 a 42299. <https://www.boe.es/eli/es-cb/l/2011/03/28/1>
- Ley 15/2003, de 8 de abril, de la Mediación Familiar Boletín Oficial del Estado, núm. 134, de 5 de junio de 2003, pp. 21879 a 21883. <https://www.boe.es/eli/es-cn/l/2003/04/08/15>
- Ley 15/2009, de 22 de julio, de mediación en el ámbito del derecho privado. Boletín Oficial del Estado, núm. 198, de 17 de agosto de 2009, pp. 70785 a 70801. <https://www.boe.es/eli/es-ct/l/2009/07/22/15>
- Ley 18/2006, de 22 de noviembre, de Mediación Familiar. Boletín Oficial del Estado, núm. 303, del 20 de diciembre de 2006, pp. 44748 a 44755. (Derogada) <https://www.boe.es/eli/es-ib/l/2006/11/22/18>

- Ley 3 / 2007, de 23 de marzo, de Mediación Familiar. Boletín Oficial del Estado, núm. 170, de 17 de julio de 2007. <https://www.boe.es/eli/es-as/1/2007/03/23/3/con>
- Ley 3/2011, de 1 de marzo, de prevención, protección y coordinación institucional en materia de violencia en La Rioja. Boletín Oficial del Estado, núm. 66, de 18 de marzo de 2011, pp. 29560 a 29579. <https://www.boe.es/eli/es-ri/1/2011/03/01/3>
- Ley 4 / 2001, de 31 de mayo, reguladora de la Mediación Familiar. Boletín Oficial del Estado, núm. 157, de 2 de julio de 2001, pp. 23425 a 23429. <https://www.boe.es/eli/es-ga/1/2001/05/31/4>
- Ley 4 / 2005, de 24 de mayo, del Servicio Social Especializado de Mediación Familiar. Boletín Oficial del Estado, núm. 203, de 25 de agosto de 2005, pp. 29486 a 29493. (Derogada) <https://www.boe.es/eli/es-cm/1/2005/05/24/4>
- Ley 7 / 2001, de 26 de noviembre, reguladora de la mediación familiar, en el ámbito de la Comunidad Valenciana. Boletín Oficial del Estado, núm. 303, de 19 de diciembre de 2001, pp. 48192 a 48198. <https://www.boe.es/eli/es-vc/1/2001/11/26/7>
- Ley 9/2011, 24 de marzo, de mediación familiar de Aragón. Boletín Oficial de Aragón, núm. 70, de 7 de abril de 2011, pp. 7659 a 7668. <http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=590395590303>
- Ley Foral 3/2011, de 17 de marzo, sobre custodia de los hijos en los casos de ruptura de la convivencia de los padres. Boletín Oficial del Estado, núm. 87, de 12 de abril de 2011, pp. 37538 a 37540. <https://www.boe.es/eli/es-nc/1f/2011/03/17/3>
- ORDEN 8/2011, de 19 de mayo, de la Conselleria de Solidaridad y Ciudadanía, por la que se regula la acreditación de la figura del mediador/a intercultural y el Registro de Mediadores Interculturales de la Comunitat Valenciana. Diario oficial de la Generalidad Valenciana, núm. 6529, de 26 de mayo de 2011. http://www.dogv.gva.es/portal/ficha_disposicion.jsp?L=1&sig=006172%2F2011&url_lista=%2526CHK_TEXTO_LIBRE%253D1%2526tipo_search%253Dlegislacion%2526num_tipo%253D6%2526TD%253DLlei%2526SOLO_NUMERO_DISPOSICION%253D10%2526ANYO_DISPOSICION%253D2010