

**ESCUELA NACIONAL DE MEDIACIÓN  
CENTRO DE MEDIACIÓN REGIÓN DE MURCIA  
CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN MEDIACIÓN CIVIL Y  
MERCANTIL  
MANUAL DEL ESTUDIANTE**

## **PRESENTACIÓN**

Si has llegado hasta aquí es porque deseas iniciar o reforzar la marcha en el mundo de la Mediación. Enhorabuena.

A continuación encontrarás el material del curso. Como verás está organizado en módulos para facilitar el estudio, organización y aprovechamiento, siguiendo las orientaciones de la Ley de Mediación.

Fíjate que al final de cada módulo hay una serie de ejercicios que deberás ir reportando en los plazos que te ha indicado la dirección del curso.

Verás también el trabajo final que habrás de reportar.

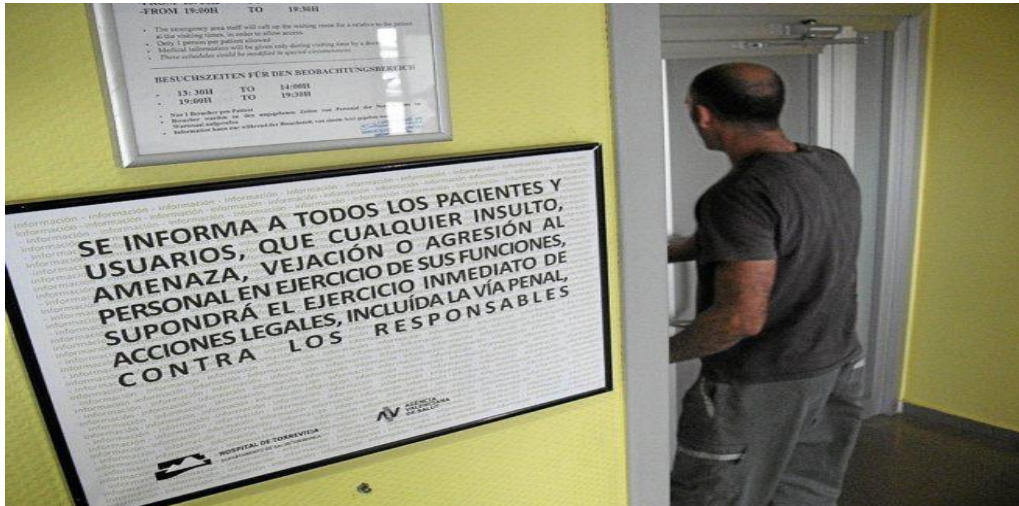
Existen una serie de anexos que buscan reforzar las lecturas. Sobre los ámbitos de actuación existe una propuesta de trabajo final.

Algunos de los anexos son parte integral del módulo indicado.

Gracias por confiarnos tu formación y mucha suerte.

## MODULO I. INTRODUCTORIO

### MEDIACIÓN SANITARIA: POR UNA HUMANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS SANITARIOS



**La Mediación Sanitaria** es un procedimiento de gestión de conflictos que suelen presentarse en organizaciones del sector sanitario, y que permite a través del diálogo, de la búsqueda de soluciones comunes y consensuadas lograr una solución a sus problemas.

Entre los conflictos sanitarios que pueden resolverse mediante la mediación se encuentran, entre otros, los siguientes: La gestión de conflictos derivados de la praxis médica, de intervenciones de los profesionales de la salud, usuario-profesional, usuario-usuario, la relación intercultural con personas inmigradas, institución-profesional / usuario / proveedores y otros organismos relacionados o de la asistencia geriátrica.

Los beneficios de la mediación son idóneos para los daños objetivamente causados por servicios sanitarios, con ventajas palpables para todos los implicados: Para el mayor perjudicado, el paciente, para el profesional, no se judicializa su actividad, para prestador de servicios y asegurador, ya que evitan el riesgo económico de un largo proceso judicial,

Un sistema integral de mediación permite, además: Adoptar medidas de prevención y evitación de daños en los Servicios de Salud, la

Administración sanitaria gana credibilidad ante el usuario. Además de una gestión enfocada al paciente, porque también sirve para promocionar la calidad asistencial, eliminando comportamientos de riesgo y modificando conductas profesionales o de organización.

En el ámbito sanitario, las controversias pueden darse tanto en las relaciones médico-paciente, como dentro de la propia organización sanitaria entre los profesionales. Se pueden encontrar conflictos relativos a decisiones sobre el final de la vida, enfermedades terminales, conflictos interpersonales, internos con respecto a la organización, interculturales, etc.

La mediación en el ámbito sanitario es una herramienta basada en la interacción entre las partes enfrentadas, en la que un tercero imparcial crea un espacio de diálogo para llevarla a cabo, y poder así elaborar acuerdos extrajudiciales eficaces tras manifestar ambas partes sus intereses.

A veces, hay barreras de comunicación y existe la posibilidad de encontrar las que provocan el no entendimiento derivadas de elementos culturales. Nos encontraríamos ante usuarios muy específicos, y por ello, la herramienta idónea en estos supuestos es la mediación intercultural, a través de la cual se pretende acercar posturas sin perder de vista los componentes culturales, facilitando de esta forma una mejor asistencia sanitaria, tanto para el profesional como para el paciente. De esta manera, se estaría satisfaciendo necesidades interculturales, además de mejorar la asistencia sanitaria.

El artículo 43 de la Constitución española establece que: Se reconoce el derecho a la protección de la salud.

1. Compete a los poderes públicos organizar y tutelar la salud pública a través de medidas preventivas y de las prestaciones y servicios necesarios. La ley establecerá los derechos y deberes de todos al respecto.
2. Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio.

La protección de la salud se ve estrechamente enlazada a una buena calidad en la prestación de la asistencia sanitaria. W. Edwards Deming sostiene como concepto de calidad "hacer lo correcto en la manera correcta". Por eso, se tiende a caminar hacia una atención sanitaria de excelencia, personalizada y más centrada en las necesidades particulares del paciente y usuario.

Apostar por una buena comunicación y un acercamiento entre las partes significa mejorar la calidad de esa asistencia sanitaria, sin contar con beneficios tales como agilización del proceso, reducción de costes y burocratización al atender estas necesidades. En la relación médico paciente, la información y por ende, la comunicación, juegan un papel de gran relevancia, dado que constituyen la base del tratamiento integral y humano de la persona. Esta vía de resolución de conflictos reviste una gran carga social y humana.

La evolución del rol del paciente ha llevado a considerarlo un consumidor, siendo el común denominador el derecho de daños. Esta vía resulta eficaz a la hora de mejorar la calidad del servicio prestado y aminorar las reclamaciones, llegando a relajar la tensión emocional que se gesta en estos casos, dado que se trata de un bien preciado: nuestra salud o la de nuestros seres queridos.

¿Qué caracteriza a la mediación sanitaria?

Una característica fundamental de la mediación es la voluntariedad de las partes de acceder a un proceso de mediación, así como la imparcialidad, equidad, neutralidad, confidencialidad, celeridad, buena fe, independencia del mediador y transparencia en el proceso.

Son múltiples las ventajas que la mediación puede ofrecer al Derecho Sanitario, siempre y cuando, además de una verdadera concienciación y cultura de la mediación, sepamos difundir esos beneficios que para todos supone tratar de evitar un litigio, siempre y cuando exista voluntad de las partes de llegar a una solución.

La mediación sanitaria contribuye a fortalecer la relación de confianza entre médico y paciente, relación que, a su juicio, es "primordial" para el ejercicio de la Medicina.

La exploración de las necesidades de las partes por parte del mediador puede llevar a su acercamiento y modificar aquellas actitudes que no favorezcan el encuentro entre el profesional de la medicina y el paciente. La principal ventaja de su utilización es que confiere (o restituye) el poder y el protagonismo a los propios mediados en el proceso de su crecimiento personal y, consecuentemente, en la resolución de los conflictos en sus relaciones personales.

La Ley 1/2015, de 12 de febrero, del Servicio Regional de Mediación Social y Familiar de Castilla-La Mancha, introduce la mediación social y la resolución de nuevos conflictos a través de la mediación que no son contemplados en anteriores leyes sobre la materia publicadas en España.

Se trata de la primera ley de estas características que trata la posibilidad de acudir a la mediación sanitaria para resolver las controversias entre profesionales y pacientes, que de otra forma terminarían judicializándose, con costes económicos y emocionales indeseados para las partes. Esta normativa, según ha comentado, supone un avance para lograr "mayor calidad" en las prestaciones sanitarias, con el fin de lograr "mayor seguridad" en los profesionales y en la satisfacción de los pacientes.

La creación de servicios de mediación sanitaria con personal formado y especializado, y sistemáticas de trabajo protocolizadas, serán la semilla de un nuevo estilo en las relaciones interpersonales dentro de la sanidad.

La resolución extrajudicial de conflictos en el ámbito sanitario adquiere cada vez más relevancia, aunque en nuestro entorno queda mucho todavía para alcanzar los niveles existentes en el ámbito anglosajón.

Negligencias médicas, agresiones al personal sanitario, desacuerdos y demoras en la asistencia, supresión de citas previas o actos quirúrgicos, actitudes negativas del médico, son ejemplos de situaciones que plantean conflictos civiles que habitualmente se resuelven por vía judicial y que podrían solventarse, como alternativa, con la mediación sanitaria.

La mediación es un procedimiento en el que un "mediador", imparcial y neutral, interviene entre dos partes en conflicto para alcanzar una solución consensuada y, en el caso concreto de la mediación sanitaria, este tiene como objetivo resolver conflictos que se producen entre médico y paciente, entre profesionales, entre estos y la Administración sanitaria y empresas en las que prestan sus servicios y entre pacientes y aseguradoras. El acuerdo que alcancen las partes en conflicto voluntariamente a través de este método será ejecutivo.

Desde el 2002, las instituciones europeas trabajan ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles; consideran que, dentro de la política de la Unión Europea, se ha de establecer un espacio de libertad, seguridad y justicia, que debe abarcar el acceso a métodos tanto judiciales como extrajudiciales de resolución de litigios. Para que esto sea posible, la Directiva 2008/52/CE contribuye a que estén disponibles para la ciudadanía europea servicios de mediación profesionales como garantía para el correcto funcionamiento del mercado interior de la UE.

El Parlamento Europeo presentó en 2014 un estudio titulado "Reiniciado la Directiva sobre mediación" en el que se evaluaba el impacto de la mediación en los países de la Unión Europea. En

relación a España, los datos reflejaron que el número de mediaciones anuales realizadas osciló entre las 500 y las 2.000 mediaciones, en claro contraste con otros miembros de la UE, donde estas vías alternativas están más desarrolladas, como es el caso de Alemania o Reino Unido (con cerca de 10.000), e Italia, con más de 200.000 mediaciones al año.

Si bien es un tema en el que los colegios profesionales llevan trabajando desde hace tiempo, la transposición de la citada Directiva formalizó en 2012 que los Colegios Profesionales añadieran por ley a sus funciones el impulso de la mediación.

## **PARA COMPLETAR LA INTRODUCCIÓN, LEER LOS SIGUIENTES ENLACES:**

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1352810740127&ssbinary=true>

<http://revistademediacion.com/wp-content/uploads/2014/01/Revista10-2.pdf>

## **UNA VISIÓN DEL BOSQUE**

La Mediación ha sido definida por diversos autores y por tanto es difícil acotarlo en una definición que incluya todos los matices y perspectivas que ellos han aportado. Sin embargo sí es posible identificar ciertas características que suelen incluirse en la totalidad de los casos:

Que la Mediación es un sistema de resolución de conflictos y que en él son los implicados quienes se dan sus propias soluciones ayudados por un mediador. Además se suele añadir que el mediador es un tercero imparcial, debidamente cualificado, que sienta las bases para que las partes enfrentadas encuentren soluciones verdaderamente consensuadas y que lo hagan bajo la perspectiva del "todos ganan" y que su tarea consiste fundamentalmente en conseguir dos objetivos esenciales: por una parte, sustituir la idea de que el conflicto es algo destructivo por la idea de que puede ser un proceso constructivo e incluso positivo y por otra, restablecer la comunicación ya que es la única vía de solución del problema y a la vez el elemento que más se deteriora en un conflicto.

Puesto que en la Mediación son los participantes quienes eligen sus soluciones y formulan sus propios acuerdos se enmarca dentro de la llamada vía autocompositiva de resolución de conflictos.

Las diversas formas de resolución de conflictos se clasifican en dos vías atendiendo a quien decida la solución al problema.

La vía autocompositiva se caracteriza porque son las propias partes (auxiliadas o no, por un tercero) quienes protagonizan el acuerdo. También se denomina no adversarial porque en ella las partes no compiten y se busca que todos los implicados ganen. Componen esta vía la Negociación, la Conciliación y la Mediación.

La vía heterocompositiva se caracteriza porque un tercero da la solución a las partes. También se denomina adversarial porque en ella las partes compiten y por tanto siempre hay un ganador y un perdedor. A ella pertenecen el Arbitraje y el Juicio.

Siguiendo a Nuria Beloso, tanto las formas heterocompositivas como las autocompositivas presentan unas ventajas y unos inconvenientes.

Se trata de saber extraer el mejor aprovechamiento de cada una de ellas atendiendo a diversas variables, tales como el conflicto que se trate, el procedimiento de gestión del mismo y la autonomía y capacidad de las partes para gestionar su propio conflicto. Dichas variables intervinientes en las diferentes formas de resolución de conflictos se exponen en la siguiente caracterización:

En el Juicio, el poder del juez (que representa al Estado) es absoluto y su decisión es obligatoria y vinculante. Dicha decisión se determina una vez escuchadas a las partes. Es el sistema que se suele tener más presente y eclipsa al resto. El Juicio es un proceso no voluntario, público y en él no se elige al juez (quien además no siempre es un experto en el tema).

En el Arbitraje se da una negociación entre las partes, pero que queda resumida en el "laudo" que dicta el árbitro como solución del conflicto. Este laudo arbitral puede ser de obligado cumplimiento o servir de recomendación para las partes. El Arbitraje es un proceso voluntario, privado y donde no se elige al árbitro (quien necesariamente ha de tener conocimientos sobre el tema).

La Conciliación es, de los sistemas de resolución de conflictos de la vía autocompositiva, el que dota de mayor poder al tercero, ya que como suele estar vinculado al Derecho, el tercero interviene respaldado por la norma. La Conciliación puede ser de carácter extrajudicial si se lleva a cabo fuera de un juicio y el acuerdo al que se llega tiene un carácter transaccional y judicial cuando el acuerdo al que llegan las partes se ve legitimado por el juez y en ese caso el acuerdo adopta el carácter de sentencia. Tanto en un caso como en otro la actuación en la negociación del tercero es prácticamente pasiva pero su poder es decisivo por cuanto vela para que los acuerdos no incumplan la legalidad.

En la Mediación, el "poder" del tercero consiste en actuar como catalizador del acuerdo desde un papel más activo que el del conciliador. Se suele considerar una extensión de la Negociación. Su ámbito de aplicación es muy amplio. Son ejemplos de problemas que se pueden resolver a través esta vía: los acuerdos en materia de herencias, divorcios, las disputas en empresas familiares, en centros educativos (tanto entre el profesorado como entre el alumnado), en instituciones



penitenciarias, entre la población inmigrante y la autóctona de un país, etc.

Finalmente en la negociación sólo intervienen los implicados (a veces representados por abogados). Se trata de un proceso de interacción entre dos o más partes que tiene como fin llegar a un acuerdo satisfactorio para todos. Se puede negociar desde dos premisas: si se busca el máximo beneficio posible para cada parte renunciando a lo secundario se trata de una negociación competitiva y si se buscan los intereses comunes como base de la toma de acuerdos, entonces se trata de una negociación cooperativa.

Desde la Mediación se suele considerar que todo conflicto o disputa es el resultado del intento continuado y frustrado de instaurar un nuevo orden por parte de quienes perciben que sus objetivos son incompatibles entre sí. Esta idea de instauración de un nuevo orden es primordial para comprender la práctica mediadora, ya que el objetivo último de ésta consiste precisamente en canalizar la energía que las partes emplean en este intento esta vez en una dirección adecuada que les permita la consecución de buenos acuerdos y el nuevo orden deseado.

El adjetivo "deseado" aplicado al concepto de "orden" no es exagerado, ya que el orden es el ámbito de la paz; es la condición necesaria, aunque no suficiente para que exista la libertad, el bienestar y la seguridad. La búsqueda de orden es inherente a toda proyección intelectual: la política, la ética, la ciencia, el arte, las representaciones míticas y religiosas. Todas ellas buscan encontrar o construir el orden dentro del caos. En el seno de una relación ordenada el ser humano puede desarrollarse como individuo, proyectando su personalidad, sus deseos, su modo de vida, construir su intimidad; pero precisamente porque es un ámbito de libertad, también cada individuo es libre de constituir su propio orden, su propio microcosmos en el que estructura sus relaciones y fija las normas.

El conflicto afecta al orden habitual de una relación o una comunidad. Cuando los objetivos de dos o más personas son incompatibles entre sí, lo único que está ocurriendo es que el código normativo que comparten es insuficiente para regular la satisfacción de ambos objetivos. Urge entonces renovar o modificar ciertas normas con el fin de volver a una "situación ordenada".

El orden en fin, es condición imprescindible para constituir una sociedad, desde la más simple a la más compleja y en consecuencia cada agrupación humana crea mecanismos de pacificación en favor de una convivencia ordenada y armónica. Conocemos o al menos nos resultan familiares los propios de nuestras sociedades, sin embargo existe una gran variedad de mecanismos de pacificación dentro de la complejidad cultural de nuestra especie e igualmente interesantes. W. Ury, desde su doble perspectiva de antropólogo y mediador los analiza en su obra *Alcanzar la paz* y los concreta por ejemplo, en sociedades tan distantes geográficamente como la de los bosquimanos del desierto de Kalahari y los semai de la selva pluvial malaya.

Por lo que respecta a los primeros, es decir: los bosquimanos, Ury explica que cuando aparece un problema serio, todos se sientan, hombres y mujeres por igual y hablan, hablan... y hablan. Todos tienen la oportunidad de decir lo que piensan. Este proceso abierto e inclusivo puede llevar días, hasta que la disputa literalmente se agota hablando. Los miembros de la comunidad trabajan duro para descubrir qué reglas sociales se quebraron como para generar tal discordia, y qué hay que hacer para restaurar la armonía social. Este proceso de discusión se llama kgotla. A medida que avanza la conversación grupal, gradualmente va cristalizándose un consenso sobre una solución apropiada. Si alguna vez surge un estallido de cólera y hay una amenaza de violencia, la comunidad responde con rapidez. Algunos reúnen todas las flechas envenenadas, para ocultarlas lejos, en la maleza. Otros miembros del grupo tratan de separar a los antagonistas. Y se comienza a hablar.

Por lo que respecta a los segundos, William L. Ury advierte que los semai tienen la reputación de ser tal vez la cultura más pacífica de la Tierra y que aún así también hacen un amplio uso de la comunidad en la resolución de sus disputas. Cuando surge un conflicto, tratan celosamente de no tomar partido, incluso cuando (sobre todo cuando) hay parientes cercanos o amigos involucrados. Lo apropiado es animar al pariente a que resuelva su disputa. Igual que los bosquimanos, los semai tienen largas conversaciones comunitarias, denominadas bcaraa.

Si se observan ambos ejemplos no es difícil concluir que en estas sociedades los conflictos se solucionan con la intervención y la ayuda de la comunidad. Y es que en ellas permanece lo que en las nuestras ha sido olvidado: "que todo conflicto tiene, en realidad, tres lados"; es decir que se produce dentro de una comunidad y que ésta constituye el Tercer lado de la disputa.

El llamado por Ury "Tercer lado" ha sido despreciado y olvidado en nuestras sociedades complejas; sin embargo, es fundamental recuperar la introducción de un tercero que facilite el paso desde el enfrentamiento a la cooperación. La cooperación es fundamental a la hora de recuperar la armonía. Es la actitud idónea para encontrar soluciones a la disputa y restaurar la situación de orden.

Pero además de todo lo expuesto, el orden es fundamental en una relación porque fundamenta la estructura que la define. Dicha estructura puede ser entendida de muy diversas maneras; cada una de ellas da lugar a una forma de entender la relación personal. A nivel privado, estructuran asociaciones como la familia, la comunidad educativa, laboral o la vecinal y por tanto generan lo que se podría denominar como micro-relaciones, y en un nivel superior estructuran nuestras sociedades y generan macro-relaciones. En el presente

artículo se trata en definitiva, de hacer patente el hecho de que las micro-relaciones comparten parámetros estructurales con las macro-relaciones al menos a la hora de entender el conflicto, su prevención y su resolución y por tanto, que, como se irá viendo este es un hecho relevante tanto para la constitución como para la aplicación de los modelos teóricos de mediación.

La Mediación acude en definitiva a la necesidad de establecimiento de un nuevo orden, lo cual no implica una nueva estructura. Más bien al contrario, la idea es que la afiance, modificando el código normativo que regule demandas antes no atendidas. Se trata en definitiva de que el conflicto no represente una amenaza para una empresa, una familia, una relación amistosa, etc. sino que sea una oportunidad de crecimiento y fortalecimiento de estas estructuras. Son pocos los tipos de casos en los que se reconoce que una estructura ha dejado de tener validez y que por tanto, el nuevo orden ha de crearse en función de construir una estructura nueva; el paradigma son las rupturas de pareja o matrimoniales, relaciones éstas estructuradas a partir de una base emocional susceptible de desaparecer y que cuando esto ocurre se produce una invalidación tanto de la estructura como del orden y entonces la tarea del mediador se circunscribe a ayudar a constituir un nuevo orden al margen de la estructura anterior.

La generación de un nuevo código normativo entre quienes se hallen en disputa es tarea de los propios involucrados desde la perspectiva de la mediación. Tarea no sólo posible sino deseable porque se parte de la base de que cada individuo posee capacidad legislativa y regulativa y en ese sentido lo adecuado es que la utilice en la gestión y resolución de sus propios conflictos. Puesto que todos estamos dotados de recursos para llegar a buenos acuerdos el mediador se constituye como el canal a través del cual se facilita que esto pueda llevarse a cabo. El modo cómo encauce la negociación estará condicionado por el modelo teórico de mediación que éste elija.

Existe un extenso abanico de modelos teóricos de mediación y cada uno pone a disposición de la práctica mediadora una serie de estrategias, técnicas y tácticas propias que están diseñadas para ayudar al mediador a guiar la negociación. Las estrategias hacen referencia a las orientaciones básicas que están presentes a lo largo de todo el proceso de mediación. Las técnicas son las herramientas específicas de las que dispone el mediador para modular el diálogo entre las partes. Finalmente las tácticas agrupan a las acciones dirigidas a resolver situaciones problemáticas generadas durante el proceso. Pero además de estos recursos y podría decirse que por encima de ellos, cada modelo teórico de mediación ofrece un modo particular y coherente de cómo se entiende la relación, el conflicto y

la negociación, o lo que es lo mismo: de cómo se entiende el concepto de "orden".

Este modo de entender el concepto de orden que es propio de cada modelo teórico se halla en correspondencia isomórfica con los principales modos de ordenar una sociedad que se han dado a lo largo de la historia de nuestra cultura occidental: el modo clásico, el moderno y el postmoderno. En palabras de José Manuel Bermudo, el modo clásico sería la polis o ciudad cerrada; el moderno sería la ciudad burguesa o sociedad abierta, cuya forma política típica es el estado liberal representativo; en fin, el postmoderno, aún inconcreto y en formación, sería la ciudad post capitalista, de contenidos y perfiles efímeros e indeterminados, con su forma política de democracia de opinión.

Partiendo pues del hecho de que cada modelo teórico hereda una concepción de orden propia de una sociedad se sigue que también hereda el modo de entender las relaciones entre los miembros de esa sociedad y las formas de afrontar los conflictos para restaurar la armonía social. Esta circunstancia es o al menos debería ser decisiva en la praxis de la mediación. El que las partes formulen sus propios acuerdos no coloca al mediador en un papel meramente testimonial. No debe confundirse la intervención en la toma de soluciones con la intervención en el proceso de negociación para que este discurra por cauces concretos. Si lo primero excede las funciones del mediador, lo segundo se corresponde exactamente con ellas y la tan debatida cuestión sobre cómo se interviene en un proceso de mediación podría quedar respondida señalando a los modelos teóricos como la guía legítima para hacerlo. Guía legítima porque cada modelo es una estructura coherente de elementos específicos concebidos para el afrontamiento y la gestión de conflictos y está dotado de sentido por sí mismo.

La correspondencia isomórfica antes señalada entre modelo teórico y modo de ordenar una sociedad y de la que es objeto este trabajo se analizará exclusivamente en los tres modelos sobresalientes del campo de la mediación: el modelo Harvard, el modelo transformativo y finalmente el modelo circular-narrativo. Estos enfoques, además de constituir el eje metodológico sobre el que se estructura la mediación constituyen los casos prototípicos de la justificación de dicha correspondencia. A tal efecto y para su estudio se tomará como referencia la serie de elementos comunes a todos ellos en los cuales es posible rastrear la simetría entre los dos conceptos de orden que hasta ahora se vienen manejando, a saber: el factor de cohesión, el concepto del conflicto, la vía de negociación y los objetivos de dicho enfoque.

Por factor de cohesión se entiende el principio básico sobre el cual se construye y ordena una relación interpersonal independientemente de que ésta sea familiar, laboral, comunitaria o de otra índole y en líneas generales puede tener un sentido individualista, comunitario o significativo.

El concepto de conflicto se define en relación al factor de cohesión, de modo tal que cuando el segundo tiene un sentido individualista el primero se entiende como un obstáculo para la consecución de tales fines, cuando el segundo tiene un sentido comunitario se entiende como una oportunidad para transformar a las personas en favor de un bien común y finalmente, cuando el factor de cohesión tiene un sentido significativo el conflicto se entiende como el escenario donde confluyen narraciones contrapuestas acerca de un mismo suceso.

La vía de negociación constituye el cauce a través del cual se formula un nuevo orden y en consonancia se rige por el factor de cohesión propio de cada modelo.

Los objetivos hacen referencia a los hitos que permiten afirmar que la negociación ha terminado de forma exitosa. Aunque pueda parecer contradictorio, el concepto de "éxito" difiere de unos modelos a otros, mientras que para unos se alcanza con el acuerdo, para otros es suficiente con generar un clima de comunicación entre los participantes tal que les permita solucionar la disputa más adelante sin la intervención de un tercero.

Por orden cronológico, el primero de los modelos objeto de estudio es el modelo de solución de problemas (Burgess y Burgess, 1997) representado por Roger Fisher, William L. Ury y Bruce Patton. También es llamado modelo directivo (Bush y Folger, 1996) o tradicional lineal (Suares, 1997) o mediación orientada por el acuerdo (Parkinson, 2005) o modelo Harvard (Soletto y Otero, 2007).

Nació como un proyecto de la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard (Harvard Negotiation Project) y fue creado inicialmente para la negociación bilateral en los ámbitos de la Economía y el Derecho, a diferencia de los enfoques transformativo y circular-narrativo que están destinados propiamente a la mediación; pero a pesar de ello, las ideas y el proyecto del grupo de Harvard en relación con las disputas y con la negociación han influido decisivamente en las prácticas de los mediadores.

A mediados de la década de los setenta Roger Fisher -profesor en la Facultad de Derecho de Harvard- inició a William Ury en el campo de la negociación. Pocos años después (en 1981) ambos expertos, con la colaboración de Bruce Patton, publicaron *Getting to Yes* (traducido al castellano con el título de *Obtenga el Sí*). Diez años más tarde, Ury

publicó *Getting Past No* (publicado en castellano como *Supere el No*), dedicándole el libro a Fisher. Ury es consultor y profesor de negociación en la Facultad de Derecho de Harvard, cofundador y director asociado del Programa de Negociación en la Facultad de Derecho de Harvard. Patton es el director adjunto del Proyecto Harvard de Negociación. Se trata de un equipo que está familiarizado con el manejo continuo de diferentes niveles de negociación, desde los nacionales hasta los internacionales

Dentro de las perspectivas que componen el llamado "Movimiento contemporáneo de mediación" (EEUU, décadas de 1970 y 1980) supone la concreción de la que se conoce como Historia de la satisfacción. Esta perspectiva responde a una concepción individualista. Ve la mediación como un modo de solucionar disputas que tiene como fin principal llegar a acuerdos que satisfagan en la mayor medida posible a todos los individuos implicados. Se asienta sobre los valores de respeto absoluto por el individuo y la concepción del conflicto como un problema que entorpece el desarrollo y la felicidad individuales.

El factor de cohesión según este modelo es el pacto, el contrato entre iguales y por tanto tiene un sentido individualista, en consonancia con la historia de la satisfacción de la cual deriva. En sus objetivos da prioridad al acuerdo, por entender que el conflicto constituye el obstáculo para la "satisfacción de los intereses y necesidades de dos partes que están en discordia por la realización de su derecho".

Su vía de negociación busca "la colaboración entre las partes en discordia, de manera que en el proceso no resulten vencedores ni vencidos, sino que cada parte pueda obtener una porción de su pretensión inicial, y por tanto, se sienta satisfecha en alguna medida, con el acuerdo alcanzado".

Cuando un mediador guía el proceso de negociación a partir de estos presupuestos inevitablemente parte considera que la toma de soluciones debe estar encaminada a que las partes constituyan el nuevo orden bajo los parámetros estructurales de la "sociedad abierta", es decir, hacia una asociación que basa la relación de sus integrantes en función del intercambio, en la cual los vínculos no son religiosos ni afectivos sino que se conciben como asociaciones flexibles y móviles que se asumen de forma voluntaria. Late bajo esta idea el sustrato del liberalismo según el cual todo lo que impida o frene la libertad individual debe ser suprimido, ya que la libertad es la condición natural del hombre.

La "sociedad abierta" o simplemente "sociedad" aparece como resultado de las teorías contractualistas de los siglos xvii y xviii. Se fundamenta, no en función de una identidad natural y por tanto

eterna, sino en función de una construcción artificial útil para la convivencia. Es dinámica, se entiende como un orden abierto y la justicia en ella se concibe como el hecho de dotar a los individuos de igual dignidad. Es por ende, individualista.

El enfoque Harvard desciende directamente del ámbito del derecho, lo cual hace que conserve ciertos planteamientos jurídicos como la rehabilitación de la idea de justicia entendida en el sentido ilustrado del orden que trae el máximo bienestar individual. Este sentido práctico de la idea de justicia lo hereda de las concepciones éticas del utilitarismo incipiente del xviii, por eso no ahonda en la raíz del problema, en ese punto que pone en relación la esencia del conflicto y la relación entre las personas; busca únicamente llegar a aquellos acuerdos útiles para la mayor felicidad de las personas en conflicto. Este modelo define por tanto, la idealidad de las relaciones basándose en el concepto de libertad negativa.

Desde esta perspectiva, la vía para llegar a la resolución del conflicto comienza por la atención a los intereses de las personas para separarlas del problema y continúa con la creación de opciones de mutuo beneficio.

El modelo Harvard propone la negociación sobre los intereses que habitualmente se encuentran encubiertos bajo las posiciones porque estas últimas constituyen posturas rígidas y a menudo irracionales que impiden la negociación. Es tarea del mediador descubrir los intereses mutuos, sin que los participantes pierdan su poder de decisión, lo cual ayudará definitivamente a la consecución de buenos acuerdos.

Puesto que lo que se persigue con este tipo de actuación es concentrarse en los aspectos comunes, pasan a un primer plano los aspectos objetivos del conflicto y quedan en un lugar secundario los aspectos subjetivos, como las emociones y las interpretaciones, en definitiva: el contexto del conflicto. Se busca, ante todo, un análisis pragmático y externo del conflicto, con el fin de acelerar su resolución. Puesto que este enfoque tiene su razón de ser en las técnicas de negociación, suele obviar el componente interrelacional, es decir, el sustrato emotivo que subyace a todo conflicto (quien acusó el conflicto, cómo o quien lo haya fomentado); tenerlo en cuenta supondría un tratamiento menos efectivo del conflicto ya que se estarían incluyendo factores que distorsionan el proceso de pensamiento lógico y racional, esencial para llevar a cabo una negociación. De hecho, se considera que las consideraciones sobre el origen y el contexto del problema, no conducen más que a una competición destructiva.

Sin embargo desde su valoración particular, J. J. Sarrado y M. Ferrer, consideran que el respeto por el individuo, rasgo definitorio de las culturas occidentales, junto con la confianza en los progresos tecnocientíficos y en la sociedad del bienestar, se asientan sobre la base del modelo de solución de problemas, que, sin duda, brinda un servicio continuista a esta concepción tecnológica y predicha de la sociedad, los grupos y las personas. Por estas razones, desconsidera la crítica cultural, entendiéndola como una tendencia descontextualizada, ya que preconiza una mediación básicamente técnica, que con notoria frecuencia olvida los componentes artísticos de la sensibilidad, que permiten particularizar y enfocar los procesos de mediación enraizados con las diferentes tradiciones socioculturales.

Para este enfoque, mejorar o ampliar la comunicación no es un objetivo sino que se buscará en función de la necesidad de conseguir un acuerdo y se organiza siempre en sentido lineal. Por sentido lineal de la comunicación se entiende que lo que ha quedado resuelto es innecesario tratarlo de nuevo porque al considerar como causa única del conflicto el desacuerdo o los desacuerdos, todo lo acordado se considera ya resuelto. Los problemas que se van solucionando durante el proceso quedan cerrados a posteriores comentarios o revisiones; es más, no se consideran relevantes los detalles del pasado. Y todo porque intenta poner un orden que vaya de lo presente a lo futuro, tanto en el tratamiento del conflicto como en la estructura del propio proceso de la mediación.

Para el modelo Harvard, la mediación se constituye como técnica ya que según L. Parkinson implica: una comprensión intelectual de la mediación como un proceso racional que consiste en una sucesión de pasos en los que se recogen hechos, se clarifican diferencias, se identifican las opciones disponibles y se elaboran propuestas de acuerdo; conocimientos, incluso jurídicos, económicos, fiscales y sobre pensiones y beneficios asistenciales; conocimientos sobre la experiencia y el impacto del divorcio en los adultos y en los niños; conocimientos del desarrollo infantil y del adulto, y de la dinámica familiar; y sobre la disponibilidad de servicios auxiliares; competencia en el cálculo y análisis de datos económicos; conocimiento y experiencia en la solución de divorcios negociados y litigiosos: su estructura, tendencias y cuestiones actuales; un dominio de la negociación y sus técnicas, las cuales que implican un pensamiento lógico y razonado; finalmente, la formación en la disciplina de la mediación y el conocimiento de las investigaciones en este ámbito.

El segundo enfoque teórico de mediación siguiendo el orden cronológico es el modelo transformativo. Asociado tradicionalmente a Baruch y Folger también se conoce como no directivo, o relationship-centred (Burton y Dukes, 1990) y en algunas ocasiones como mediación terapéutica, suele asociarse a Baruch y Folger.

En 1994 Robert A. Baruch Bush y Joseph P. Folger publicaron *The Promise of Mediation*. Se tradujo al español bajo el título *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento*



propio y el reconocimiento de los otros. El mismo título de la obra, sugiere ya una metodología que se centra en la mejora o transformación de las personas a través de la mejora o transformación de sus relaciones.

Baruch es profesor de Resolución Alternativa de Disputas en la Escuela de Leyes de la Hofstra University, en el campus de Hempstead, en Nueva York. Folger es profesor de Comunicación en la Escuela de Comunicación y Teatro, de la Temple University. Con la obra *La promesa de la mediación*, ambos culminaban sobre todo la madurez de años de práctica mediadora complementándola con investigaciones en los campos del Derecho y la Comunicación.

El modelo transformativo surge como un cambio de paradigma en el entorno de la mediación frente al paradigma del modelo lineal, no como una teoría complementaria sino como una teoría revolucionaria. Su innovación reside en considerar la mediación como una entidad singular que va más allá de ser una alternativa a la resolución de conflictos. Lo que confiere singularidad a la mediación es que en el proceso de búsqueda de soluciones, los participantes tienden a entender el conflicto como una fuente de enriquecimiento personal y una oportunidad de desarrollo moral. La nueva interpretación del conflicto, provoca una transformación a su vez en la manera de afrontarlo, ya que las partes cambian de perspectiva: de centrarse exclusivamente en su satisfacción individual pasan a tener en cuenta que la otra parte también busca legítimamente su propia satisfacción.

Dentro del mencionado Movimiento contemporáneo de mediación se encuadra dentro de la denominada Historia de la transformación representa una postura interrelacional de base comunitaria y aparece como respuesta a la Historia de la satisfacción. Considera que la mediación supone un modo especial de intento de resolución de conflictos que tiene como meta inmediata el crecimiento moral de los participantes, haciéndoles con ello emocionalmente más fuertes y a la vez más comprensivos. A más largo plazo confía en que este proceso promueva sociedades más pacíficas. Se apoya en tres tipos de valores: La defensa del individuo (y en esto coincide con la Historia de la satisfacción) combinada con la capacidad de sentir empatía y ambas con el horizonte de una sociedad en armonía.

En este sentido, el objetivo de la mediación no es ya el acuerdo sino el desarrollo moral de los participantes, como condición esencial para una relación adecuada entre las partes. La resolución del conflicto se deja, por tanto, fuera de plazo. Se entiende que puede suceder como consecuencia directa del proceso de mediación o bien más adelante, cuando el proceso de crecimiento moral permita el acercamiento de los participantes.

Por lo que respecta a la vía de negociación, el modelo transformativo se centra en lo que atañe a las relaciones entre los participantes y se define como un enfoque relacional. El enfoque relacional implica un tratamiento circular del proceso de mediación; es decir que la vinculación causa-efecto no se concibe en una sola dirección, sino que se entiende como

un fenómeno de retroalimentación en el que los efectos provocan a su vez otras causas y éstas pueden interferir en las causas primeras. Por tanto los acuerdos a los que se ha llegado no cierran el asunto sobre el que se ha pactado sino que se vuelve sobre él cuantas veces sea necesario puesto que la propia marcha del proceso de mediación implicará cambios de perspectivas en los participantes sobre los mismos problemas.

Aceptar que el otro tiene razones y necesidades igualmente válidas y comprenderlas produce un clima de empatía en el que es más fácil resolver el conflicto. Pero según este modelo dicha aceptación no debe producirse sobre la base de que todo ser humano es un sujeto de derechos como proponía el modelo Harvard. Si se entendiera así, entonces, ante un conflicto se estaría hablando únicamente de conflictos entre derechos y no entre personas. Por el contrario la aceptación debe darse desde la perspectiva del bien común como idea básica de la idea de comunidad, que es para el modelo transformativo el factor de cohesión y en consecuencia las soluciones han de dar prioridad al mayor bien común aunque se produzca una menor satisfacción personal.

Cuando el proceso de mediación se conduce según este modelo, se espera que tanto en la negociación como en la toma de acuerdos prime el bien común frente al individual y en ese sentido, que el nuevo orden sea similar al que define "sociedades cerradas" o comunidades.

Constituye una comunidad la asociación de miembros vinculados habitualmente en función de un referente religioso y entre los cuales se establecen fuertes lazos de afectividad. Dichos lazos unen no solamente a los familiares sino también al resto de los integrantes de ese espacio-tiempo que comparten. La Comunidad pervive gracias a estos factores de cohesión citados: el referente religioso y los lazos de afectividad. El primero se suele manifestar en la identidad ideológico-religiosa y el segundo en las lealtades personales. Es tradicional y estática, se entiende como un orden cerrado y la justicia en ella consiste en contribuir al orden establecido que en general es jerárquico o estamental, para lo cual, cada miembro debe cumplir con el papel que se le asigna desde el nacimiento.

El proceso transformativo considera que conflicto no es un obstáculo para la negociación, como se pensaba desde el modelo lineal, sino como una oportunidad de rescatar valores propios del sentimiento de comunidad como la solidaridad, el cuidado, la comprensión, etc., que favorecen la toma de acuerdos que cohesionen a las personas en disputa. Se recupera con él la idea del bien común como principio ético-político del mundo griego.

Es más, el conflicto a la luz de este modelo se considera fundamentalmente una oportunidad de crecimiento, que lo es en principio para las personas en conflicto, pero que con ellas se extiende hasta producir un verdadero y progresivo cambio social. Sarrado y Ferrer (2003), partiendo de la perspectiva de J. P. Lederach, explican cómo la transformación o cambio afecta a cuatro ámbitos relacionados entre sí: el personal, el de las relaciones, el estructural y el cultural. En

cada uno de ellos el cambio puede interpretarse: descriptivamente, como los cambios que se efectúan a escala social y prescriptivamente, como el conjunto de intervenciones deliberadas para efectuar los cambios que se efectúan a escala social. En el ámbito personal, la transformación se refiere a los cambios deseados y efectuados por los individuos relativos a aspectos emocionales, perceptivos y conceptuales del conflicto.

Desde la perspectiva descriptiva, se considera cómo el conflicto afecta a las personas positiva o negativamente -bienestar físico, autoestima, estabilidad emocional, capacidad perceptiva e integridad ética-.

Desde la perspectiva prescriptiva, la transformación representa el intento de minimizar los efectos destructivos del conflicto y maximizar el potencial de crecimiento de la persona como ser humano en el ámbito somático, emocional y ético. En el ámbito de las relaciones se producen los cambios deseados y efectuados en la relación entre las partes en referencia a la afectividad, la interdependencia y los aspectos expresivos, comunicativos e interactivos del conflicto.

Desde la perspectiva descriptiva, la transformación se ocupa de los efectos producidos por el conflicto en los patrones de comunicación e interacción -percepciones propias y del otro, interés en la relación, grado de interdependencia real y deseado, tendencias reactivas y proactivas-.

Desde la perspectiva prescriptiva, la transformación representaría una intervención intencionada dirigida a minimizar los efectos de una comunicación deficiente y a maximizar, por el contrario, en términos de afectividad e interdependencia, la comprensión mutua de los temores, esperanzas y objetivos de las personas implicadas en el conflicto.

El ámbito estructural se refiere a las causas subyacentes al conflicto, los patrones y cambios que comporta en las estructuras sociales y en las necesidades humanas básicas, acceso a los recursos, así como patrones institucionales de toma de decisiones. Desde el punto de vista descriptivo se está haciendo referencia al análisis de las condiciones sociales que favorecen los conflictos y los cambios que los mismos comportan en las estructuras existentes y en los modelos de toma de decisiones. Desde el punto de vista prescriptivo, se orienta a descubrir aquellos elementos que fomentan expresiones violentas y a promover abiertamente la no violencia minimizándola, impulsando las estructuras susceptibles de satisfacer las necesidades humanas básicas (justicia sustantiva) y maximizando la participación de las personas en aquellas decisiones que les afectan (justicia procedimental).

Finalmente, el ámbito cultural se refiere a los cambios que el conflicto produce en los patrones culturales de un grupo y en las formas cómo una cultura afecta al desarrollo y conducción del conflicto. A nivel prescriptivo, la transformación en el ámbito cultural trata de hacer explícitos los patrones culturales que generan violencia y de identificar, promover y construir los recursos y mecanismos que, desde dentro de la propia cultura, pueden contribuir a elaborar respuestas constructivas al conflicto.

Para que las ambiciosas pretensiones del modelo transformativo tengan visos de convertirse en realidades, éste dota al mediador de dos referentes constantes por los cuales se debe guiar durante el proceso y que en caso de no darse al inicio de este el propio mediador debe conseguir. Estos referentes son: la revalorización (empowerment) o fortaleza del individuo y el reconocimiento (recognition) de los intereses de los otros. La revalorización consiste en estimular la libre determinación y la autonomía, para incrementar la capacidad de ver la propia situación más claramente y de tomar decisiones por uno mismo. El reconocimiento es la práctica a través de la cual los participantes asimilan la legitimidad del otro, a respetarlo en la misma medida en que ya han aprendido a valorarse y respetarse a sí mismos.

No es de extrañar que bajo estas premisas, el modelo transformativo conciba la mediación como un arte más que como una técnica, ya que según constata L. Parkinson el mediador debe poseer: la empatía, la comprensión intuitiva y la capacidad de relacionarse con otras personas; la madurez y la experiencia de vida, no sólo conocimiento a través de los libros; las habilidades para responder a las necesidades emocionales tanto a las de orden práctico; un estilo personal y flexible de trabajo que permita variar la estructura y el ritmo del proceso.

Se ha objetado a este enfoque que cambiar a las personas no es función del mediador y que incluso puede ser peligroso y que además, intentar transformar a quienes recurren a la mediación, está fuera de los límites éticos de esa práctica. Sin embargo, hacer esta objeción presupone entender que el mediador cambia a los participantes según las directrices que él considere adecuadas, no sólo para resolver el problema, sino también las más útiles para el futuro de los participantes.

En realidad, lo que se está proponiendo desde este modelo es que la tarea del mediador debe estar encaminada a estimular las capacidades de las que estamos dotados tanto para reconocer la propia legitimidad como para reconocer la ajena, y en función de ello reflexionar y analizar sobre ambas legitimidades a la hora de proponer buenos acuerdos. Es decir, que, en principio y salvo que ocurra alguna circunstancia que lo impida es posible en primer lugar, tomar conciencia de que como ser humano tiene un valor absoluto e incuestionable y en segundo, reconocer que el resto de las personas, aunque difieran en sus necesidades y razonamientos, poseen el mismo valor que uno mismo y en tercero y último, buscar la mejor forma de llegar a soluciones que emanen de la propia perspectiva sin menoscabo de la o las ajenas. Todo ser humano está capacitado para su crecimiento personal y cualquier práctica que lo estimule es no sólo lícita, sino recomendable. Cuando la transformación implica crecimiento personal es por tanto lícita, porque éste implica un análisis y una reflexión crítica, un trabajo de introspección que deviene necesariamente en autonomía; favorecer esa posibilidad es casi un acto solidario.

Lo que sí se podría hacer notar como objeción respecto a este enfoque es la valoración que de él hace Milagros Otero: "Este modelo tiene la ventaja de retomar la idea de comunidad y de búsqueda del bien común

primándolo sobre el particular, pero presenta el mismo defecto que los otros dos [el enfoque lineal y el circular-narrativo]: carecer de la idea de lo justo en general y de lo justo de cada uno en particular. Y lo que es peor, quienes lo practican no son siquiera conscientes de esta realidad, por estar enfrascados en la preocupación por la vuelta a lo comunitario, olvidando aquello a lo que cada uno tiene su particular e intransferible derecho. Que es la causa obvia del conflicto mediado".

El último modelo, de nuevo siguiendo el orden cronológico, es el llamado circular-narrativo. Ha sido desarrollado por Sara Cobb (Universidad de Santa Bárbara, California) y presentado a partir de 1995 en numerosos artículos y cursos sobre Negociación y resolución de conflictos. Para acercarse a este modelo resulta muy útil la obra de la que seguramente es su principal valedora, Marinés Suares, de tal modo que en este trabajo es la que se ha preferido como referencia principal, aparte de la de la misma Sara Cobb.

Para alcanzar una comprensión adecuada de este Modelo resulta imprescindible apelar al continuum que forman los tres Modelos de mediación que aquí se tratan. En uno de los extremos está el Modelo tradicional-lineal, centrado en el acuerdo y que se encuentra cercano al campo de la negociación. En el otro extremo se sitúa el Modelo Transformativo, centrado en las relaciones, que no se preocupa fundamentalmente por el acuerdo y que parece más cercano al campo de la terapia psicológica. Entre ambos se sitúa este Circular-narrativo, cuyo objetivo está orientado tanto a las modificaciones de las relaciones como al acuerdo.

Como su propio nombre indica, está emparentado con la terapia sistémica (para la que es fundamental el concepto de causalidad circular) y con las teorías postestructurales de las narrativas insertas en la teoría postmoderna del significado que proponen la superación del límite entre lingüística y retórica. Confluyen además en él la denominada teoría de la comunicación de Bateson, Watzlawick y otros, de la cual toma lo referente a la comunicación analógica, los aspectos pragmáticos de la comunicación y la noción de contexto como calificador del texto, la cibernética de segundo orden de Heinz von Foerster y Maturana, de la que selecciona dos aspectos concretos: la necesidad de tomar posiciones frente a una "realidad entre paréntesis" y la importancia del observador como elemento participante de la realidad que observa y finalmente el construccionismo social de Georgan del cual hace suyo todo lo relativo a la construcción social de la realidad.

Sara Cobb presenta el conflicto como una situación real que está interpretada de una manera particular a la luz de un contexto concreto. Esta particular interpretación contiene los significados y las narraciones de cada participante; en este sentido poder reinterpretar cada universo de significados y de narraciones hará posible que el conflicto se perciba desde un ángulo diferente. De forma que El concepto de comunicación propio de este enfoque es visto como el soporte de los contenidos significativos que constituyen el conflicto, así como del tipo de relaciones que intervienen en éste.

Adoptar este modelo en un caso de mediación convierte el proceso ya no en una negociación en sentido estricto sino en una experiencia narrativa a través de la cual construir el nuevo orden se convierte en la construcción de universo simbólico exclusivo de los participantes y únicamente útil para ellos que es precisamente el factor de cohesión según este enfoque. En esta perspectiva late fuertemente el espíritu de la "sociedad inconcreta" o sociedad postmoderna identificada a partir de la década de 1970. Se constituye como la proyección del pensamiento postmoderno, que rechaza la idea de orden totalizante y la idea de justicia como válida para todos los integrantes. Frente a ellos defiende la heterogeneidad, las realidades fragmentadas y en consecuencia el compromiso ideológico con las minorías sociales. La Sociedad inconcreta es pluralista y "deconstruye" el universo simbólico moderno para incluir cualquier elemento de significado que puede dar sentido y estructurar la vida de los individuos.

A través del protagonismo de las narraciones como depositarias del único parámetro válido para cada ser humano: su universo simbólico, el modelo circular-narrativo intenta superar la tendencia a generar atribuciones externalizadas acerca del conflicto. Así ocurre con el behaviorismo de Burton y tendencias similares que afirman que los conflictos aparecen cuando existen necesidades insatisfechas, tanto en los niveles conscientes o inconscientes o con el modelo marxista, que desde planteamientos muy distintos a los de Burton explica el conflicto en función de las diferencias de clase socioeconómica. Ambos siguen una lógica determinista que da por sentado que el conflicto es inevitable. Tanto para Marx como para los behavioristas, la intervención para resolver el conflicto está destinada al fracaso a menos que se erradique la condición causal, es decir: las diferencias de clase o las necesidades. Sara Cobb considera que desde este tipo de encuadres nadie es responsable de generar el conflicto y nadie necesita dar cuenta de los resultados positivos o negativos de las intervenciones de cambio, precisamente porque las necesidades no pueden ser controladas por los participantes en disputa ni por terceros. Frente a esto propone una "teoría de la responsabilidad" basada en la definición del conflicto como una ruptura de la coherencia internarrativa de los hablantes, propone una interacción en la que los relatos se desarrollan, modifican y cuestionan entre los disputantes, a medida que cada uno de ellos elabora su propia historia del conflicto y de la que presenta el otro. Solucionar el conflicto es crear una coherencia de narraciones, construida conjuntamente.

En consecuencia la vía de negociación se centra en ayudar a las personas en conflicto a construir nuevas narraciones más acordes con percepciones más estables y objetivas de la historia del conflicto. Partiendo de la perspectiva del construccionismo social, que considera que la comunicación humana no representa el mundo sino que lo construye, el mediador trabajará más allá de las emociones, los valores o las necesidades de los participantes, centrándose en los universos simbólicos para transformar sus significados de tal manera que mejore

la percepción de la propia identidad y de las relaciones sociales de cada parte.

Este modelo coincide con el modelo transformativo en concebir la comunicación como un todo: tanto los mensajes verbales como los no verbales y el proceso como un intercambio entre los mensajes (sean de uno u otro tipo) y una evolución en los mismos; coincide igualmente al considerar que la mediación posee una función educativa. En cuanto al desarrollo de dicho proceso se concibe en términos de una causalidad circular, factor que también tiene en común con el modelo de Baruch y Folger.

Dentro del enfoque narrativo el concepto del marco (Bateson, 1972) es un medio fundamental para configurar las narraciones. El mediador utiliza un marco como la referencia dentro de la cual se incluyen ciertos mensajes y el modo de interpretarlos y fuera del cual quedan otros inapropiados para la nueva interpretación del conflicto. Esta noción de marco ha evolucionado hacia un significado más dinámico en el que se incluye el proceso por el cual, los participantes y el mediador se "enmarcan y reenmarcan unos a otros continuamente".

El enfoque narrativo nace en las sociedades postmodernas y comparte con ellas rasgos de su cultura y su pensamiento. Desde esta perspectiva el filósofo Foucault es la base ético conceptual desde la que se levanta éste modelo de mediación, que convierte el cuidado hacia el otro en cuidado hacia uno mismo. Esto lo consigue distinguiendo entre moral como código y moral como ética. La moral como código es objetiva y la moral que tiende a una ética es un cuidado de uno mismo, es una hermenéutica del sujeto, una reinterpretación de uno mismo. En esta reinterpretación de uno mismo está la mejora del sujeto. Esta idea de la reinterpretación del sujeto como actitud ética es recogida por el modelo circular narrativo en su insistencia de la reinterpretación de las historias como reinterpretación de los propios individuos.

El enfoque circular-narrativo hereda el interés por la interpretación de las narraciones sobretudo de la hermenéutica de Derrida y más concretamente de su teoría de la "deconstrucción". La deconstrucción es un modo de escrutar un texto, una historia; comprender de un nuevo modo, dar un nuevo significado a los signos. Deconstruir los significados viejos es el paso previo a la reconstrucción de un significado nuevo más pleno y con más sentido.

Llega hasta aquí esta panorámica de los modelos teóricos de mediación vinculados a sus fundamentos teóricos. En su despliegue se ha pretendido hacer patente la diversidad y el calado de las raíces de esta disciplina, que suele ser obviada a favor de todo lo que respecta a su praxis. Con ello, además de apostar por la riqueza de la teoría de la mediación, que desde luego ha sido apenas insinuada, se ha querido destacar esa correspondencia entre los dos enfoques del concepto de "orden": el de la mediación y el sociopolítico.

Esta correspondencia marca dos fenómenos inherentes a un proceso de mediación:

El primero consiste en que toda relación humana, independientemente de su magnitud y complejidad se constituye como un orden y que dispone de recursos para hacer frente a los conflictos, pero que de igual modo cada cultura marca la forma y aplicación de dichos recursos. Es decir, las ideas de orden y conflicto determinan el modo de solucionar el conflicto.

Nuestras sociedades complejas proyectan en las formas de resolver las disputas sus diversos modos de asociarnos, bien como comunidad, bien como sociedad o bien como sociedad aún indeterminada. Por tal razón, se intenta rebatir la idea de que la mediación es una práctica "sin reglas", sustentada en el voluntarismo del mediador y sin anclajes conceptuales. Al contrario, es ésta una práctica que si bien deja libre a los participantes en su toma de decisiones queda adecuadamente determinada por el marco de convivencia mínimo que establece el Derecho y por los sistemas de negociación que ofrecen los diversos modelos teóricos. Si bien es cierto que el mediador debe poseer cierta aptitud inicial (como en tantas otras profesiones) no lo es menos el hecho de que la mediación es una disciplina regulada a nivel interno y que ofrece parámetros claros y consolidados de actuación que el mediador debe conocer. Sólo atendiendo a dichos parámetros el mediador conseguirá que las soluciones a las que lleguen los participantes contemplen tanto las peculiaridades de cada contexto como los referentes de justicia y equidad más universales.

Por otra parte y en segundo lugar, con el análisis de la correspondencia isomórfica entre las dos ideas de orden se quiere destacar el hecho de que la mediación puede ser a la vez que una ayuda a la resolución de conflictos privados, una práctica en favor del desarrollo de la capacidad del ser humano de formular códigos normativos en un clima de diálogo en el que someta las propias propuestas a debate y sea capaz de dar legitimidad a las ajenas. Este proceso que ya se ha definido como la búsqueda de nuevos órdenes de convivencia, bien sean de carácter ético-político como propone el modelo Harvard, moral, como propone el modelo transformativo o psicológico como propone el modelo circular-narrativo es bueno para la pacificación de la sociedad y para el ejercicio de comportamientos cívicos.

Es decir, que aunque la mediación busca soluciones de carácter personal y privado ante los conflictos, la circunstancia de que los participantes se vean "obligados" a formular nuevas normas se proyecta en el ámbito público con un mayor ejercicio de las capacidades de realizar intercambios y pactos con otros individuos básicos para una sociedad de iguales.

La mediación es por tanto un canal útil de transformación de la conducta hostil a la cooperativa para que sea posible analizar y dar solución a un problema. Cuando las personas perciben sus capacidades, entonces se produce este cambio. Es la vía que obliga al diálogo, al análisis de los objetivos y los recursos para llegar a ellos, al respeto hacia las necesidades de la otra persona con la que se está en conflicto y en definitiva, al nacimiento de individuos.



Como corolario sólo resta añadir que los resultados de la mediación avalan progresivamente la tesis según la cual se cumplen mejor y con más constancia los acuerdos formulados por los propios participantes en la disputa que los impuestos por un tercero. Se comprueba así que tiene mayor sentido atenerse a un orden pactado que acatado. Por tal razón, cuando el conflicto no reviste el carácter de delito, es decir, cuando únicamente se trata de crear nuevos órdenes de relación interpersonal entonces la mediación juega con ventaja frente al proceso sancionador.

Con ello no se está cuestionando la necesidad de dicho proceso, que si bien resultaría inútil en una sociedad utópica, se hace imprescindible como uno de los mecanismos reguladores de una sociedad real. Pero lo que resulta más discutible es que después de la aplicación de una sanción, el individuo tenga una mayor madurez personal y ciudadana

El miedo a ser o a volver a ser sancionado bloquea la reflexión sobre los motivos de nuestras acciones, su conveniencia o inconveniencia para nosotros mismos, o las consecuencias que aquellas pueden provocar sobre los demás. Y es que la sanción no desarrolla la madurez moral, antes la anula, porque se identifica con incapacidad de autogobierno y no permite la necesaria reflexión que conlleva la madurez. Quien actúa sólo por evitar una sanción y no extrae consecuencias de sus actos no es capaz de juzgar el bien o el mal que provoca y tampoco genera remordimientos ni ningún dolor "interno" sino sólo el "dolor" que genere la sanción.

Por otra parte, la sanción marca al sujeto como culpable y no como responsable. A los culpables sólo les queda el expiar su culpa; esta es una dimensión estática en la cual aparte de "pagar", el individuo no está obligado necesariamente a aprender o a mejorar; normalmente si se produce ese aprendizaje o esa mejora suele ser de nuevo por el miedo a tener que "pagar" de nuevo. Pero si a las personas se les descarga de la culpa para convertirlas en responsables de sus propios actos, entonces toman conciencia de la capacidad para regular sus propias acciones.

La mediación trata de proteger el abuso de la vía judicial, reservándola únicamente para aquellos casos en los que sea necesaria. Con su concurso, los seres humanos pueden ejercitar la autonomía de la voluntad y con ella su derecho a la dignidad y el ejercicio de la responsabilidad de una forma mucho más completa que mediante la vía judicial.

La mediación intenta desarrollar la responsabilidad en las partes en disputa, con el fin de que hagan suyo el "desorden" inherente al conflicto y la formulación de un orden adecuado. Por ello, donde ésta sea la clave para resolver una disputa, la mediación tiene un papel decisivo, aparte de las bondades por las que habitualmente se la caracteriza. La creación de nuevos órdenes de relación fuerza los recursos intelectuales y éticos a los participantes y pone progresivamente a la sociedad en el camino de alcanzar la tan deseada por Inmanuel Kant "mayoría de edad".

## **LA MEDIACIÓN EN EL SISTEMA JURÍDICO ESPAÑOL**

La Mediación en el ámbito civil y mercantil ha sido objeto de reciente regulación en España. La Ley 5/2012 de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, ha cumplido la necesaria transposición a la legislación nacional de la Directiva 2008/52/CE y al mismo tiempo ha supuesto el inicio en la ordenación general de la mediación en este ámbito, fruto de la inaplazable necesidad de incorporar a la legislación española la Directiva 2008/52/CE de 21 de mayo de 2008.

La Ley define qué es la Mediación en su artículo 1: *“aquel medio de solución de controversias, cualquiera que sea su denominación, en que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo con la intervención de un mediador”*. Y establece, en el artículo 2, el ámbito de aplicación de la ley, que serán las mediaciones en asuntos civiles y mercantiles incluidos los conflictos transfronterizos, quedando excluida del ámbito de aplicación de la ley la mediación penal, la mediación con las Administraciones públicas, la mediación laboral y la mediación en materia de consumo. Éstas últimas se rigen por legislaciones específicas.

### **Estatuto de la persona mediadora**

Pueden ser mediadores:

- Personas naturales, en pleno ejercicio de sus derechos civiles y siempre que no lo impida la legislación por su profesión.
- Personas jurídicas, dedicadas a la mediación, sean sociedades profesionales u otras previstas en la ley, deberán nombrar a una persona natural para su ejercicio.

### **Formación**

El mediador deberá estar en posesión de título oficial universitario o de formación profesional superior y contar con una formación específica para ejercer la mediación (uno o varios cursos específicos impartidos por instituciones debidamente acreditadas), que tendrán validez para el ejercicio de la actividad mediadora en cualquier parte del territorio nacional. El mediador deberá suscribir un seguro o garantía equivalente que cubra la responsabilidad civil derivada de los conflictos en los que intervenga.

El mediador facilitará la comunicación entre las partes y velará porque dispongan de la información y el asesoramiento suficientes. Éste podrá renunciar a desarrollar la mediación, con la obligación de entregar un acta a las partes en la que consta la renuncia. Asimismo, el mediador no podrá iniciar o deberá abandonar la mediación cuando concurren circunstancias que afecten a su imparcialidad (todo tipo de relación personal, contractual o empresarial con una de las partes; cualquier interés directo o indirecto en el resultado de la mediación; cuando el mediador, o un miembro de la empresa/organización, hayan actuado a favor de una de las partes en otras circunstancias).

En cuanto a la responsabilidad de los mediadores, se contempla en el art. 14, la responsabilidad en daños y perjuicios que puedan causar si no cumplen fielmente con el proceso de mediación. La parte perjudicada podrá actuar contra el mediador y contra la institución de mediación (en su caso).

El coste de la mediación, independientemente del resultado de ésta, se dividirá por igual entre las partes, salvo pacto en contrario. Tanto los mediadores como las instituciones de mediación podrán exigir a las partes la provisión de fondos necesaria para atender el proceso de mediación.

### **Procedimiento de Mediación**

El procedimiento de mediación podrá iniciarse:

- De común acuerdo entre las partes.
- Por una de las partes en cumplimiento de un pacto de sometimiento a mediación existente entre aquellas.

Si la mediación se inicia estando en curso un proceso judicial, las partes, de común acuerdo, podrán solicitar su suspensión según la legislación procesal.

Una vez recibida la solicitud el mediador o la institución citará a las partes para la celebración de la sesión informativa. En esta sesión, el mediador informará de su profesión, formación y experiencia, de las características de la mediación, coste, de la organización del procedimiento y las consecuencias jurídicas del acuerdo que se pudiera alcanzar, así como del plazo para firmar el acta de la sesión constitutiva.

La mediación podrá ser llevada a cabo por uno o varios mediadores, que deberán actuar de forma coordinada.

### **Sesión Constitutiva**

El proceso de mediación comienza con una sesión constitutiva en la que las partes expresan su deseo de desarrollar la mediación. Deberán dejar constancia de:

- La identificación de las partes.
- La designación del mediador (o institución).
- El objeto del conflicto que se somete a mediación.
- El programa de actuaciones y duración máxima del proceso.
- Información del coste de la mediación.
- Declaración de aceptación voluntaria por las partes de la mediación y de que asumen las obligaciones de ella derivadas.
- El lugar de celebración y la lengua del procedimiento.

De esta sesión constitutiva se levantará acta en la que consten todos estos aspectos, y deberá ser firmada por las partes y el mediador.

## **Plazo**

La ley 5/2012 de 6 de junio no establece plazos determinados, sino que contempla que deberá ser lo más breve posible y concentrada en un mínimo número de sesiones.

## **Desarrollo del Procedimiento de Mediación**

El mediador convoca a las partes con la suficiente antelación, dirige las sesiones, facilita la comunicación entre las partes y favorece el equilibrio en el desarrollo del proceso. Las comunicaciones entre el mediador y las partes podrán ser o no simultáneas, y comunicará a todas las partes la celebración de reuniones que han tenido lugar por separado, sin perjuicio de la confidencialidad de lo tratado.

## **Terminación del Procedimiento**

- El procedimiento de mediación, que puede concluir con acuerdo o sin acuerdo, finalizará:
  - Bien porque todas o alguna de las partes ejerzan su derecho a dar por terminado el proceso, comunicándose al mediador.
  - Bien porque haya transcurrido el plazo máximo acordado por las partes.
  - Cuando el mediador aprecie de forma justificada que las posiciones de las partes son irreconciliables.
  - Otras causas que determinen su conclusión.
- Con la finalización del proceso, se devolverán los documentos aportados.
- Con el resto de documentación se formará un expediente que deberá conservar y custodiar el mediador (o la institución) por un plazo de 4 meses.
- El acta final determinará la finalización del procedimiento y reflejará los acuerdos alcanzados, o su conclusión por cualquier otra causa.

El acta deberá ir firmada por el mediador y por todas las partes. Se entregará un ejemplar original a cada una de ellas. Si alguna de las partes no quisiera firmar el acta, el mediador hará constar dicha circunstancia, entregando un ejemplar a las partes que lo deseen.

## **El Acuerdo de Mediación**

- Podrá versar sobre una parte o la totalidad de las materias tratadas en el proceso de mediación.
  - Deberá constar:
    - La identidad y el domicilio de las partes.
    - Lugar y fecha en que se suscribe.
    - Las obligaciones que cada parte asume.

- Mediador o mediadores que han intervenido y en su caso, institución de mediación en que se ha desarrollado el procedimiento.
- El acuerdo deberá firmarse por las partes o sus representantes.
- Del acuerdo de mediación se entregará un ejemplar a cada parte y al mediador para su conservación. El mediador informará a las partes del carácter vinculante del acuerdo alcanzado y la opción de elevarlo a escritura pública con fuerza ejecutiva.

### **Mediación por Medios Electrónicos**

Si las partes lo acuerdan, algunas o todas las actuaciones de mediación podrán llevarse a cabo por medios electrónicos, por videoconferencia u otros medios, siempre que se garantice la identidad de los intervinientes y el respeto a los principios de la ley 5/2012 de 6 de julio.

Si se reclama una cantidad menor de 600 €uros, la mediación preferentemente se desarrollará por medios electrónicos, salvo que a alguna de las partes no le sea posible.

### **Ejecución de los Acuerdos**

Los acuerdos alcanzados por las partes tras un proceso de mediación podrán ser elevados a escritura pública. Las partes presentarán al notario copia de las actas de la sesión constitutiva y final del procedimiento. No será necesaria la presencia del mediador. El notario verificará el cumplimiento de los requisitos exigidos en esta Ley y que los acuerdos no son contrarios a Derecho.

Si la mediación se desarrolló después de iniciar un proceso judicial, las partes podrán solicitar del tribunal la homologación del acuerdo según lo dispuesto en la Ley de Enjuiciamiento Civil.

La ejecución de los acuerdos de una mediación estando en curso un proceso judicial, se instará ante el tribunal que homologó el acuerdo.

Si se formalizaron acuerdos tras un proceso de mediación, el competente será el Juzgado de Primera Instancia del lugar en que se hubiera firmado el acuerdo de mediación.

En cuanto a los acuerdos de mediación transfronterizos, si el acuerdo ya adquirió fuerza ejecutiva en otro Estado, sólo podrá ser ejecutado en España cuando tal fuerza ejecutiva derive de la intervención de la autoridad competente con funciones equivalentes a las que desempeñan las autoridades españolas.

Si el acuerdo no fue declarado ejecutable por una autoridad extranjera, sólo podrá ser ejecutado en España previa elevación a escritura pública por un notario español a solicitud de las partes.

El acuerdo no podrá ser ejecutado si resulta manifiestamente contrario al orden público español. Para el cálculo de los honorarios notariales de la escritura pública de

formalización de los acuerdos de mediación se aplicarán los aranceles correspondientes a los Documentos sin cuantía.

### **Referente más cercano**

La Recomendación 98 del Comité de Ministros en los estados miembros de la Unión Europea sobre la mediación familiar, aprobada el 21 de enero de 1998, que encarga a los gobiernos de los estados miembros:

1) Instituir o promover la mediación familiar o, si no, reforzar la mediación familiar existente. II) Adoptar o reforzar todas las medidas que consideren necesarias para asegurar la puesta en marcha de los principios siguientes para la promoción y la utilización de la mediación familiar como medio apropiado de resolución de los conflictos familiares.

En su conjunto toda la legislación existente tiene en cuenta la denominada Recomendación R (98), de Mediación Familiar, del Consejo de Europa, en la que la protección del menor y la familia resulta una cuestión prioritaria, y fundamental, que no ha sido recogida con el mismo fervor por toda la normativa hispana relativa a la materia.

Existe, además, el Libro Verde sobre Mediación y la Propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles, de 22 de octubre de 2004, en la que se expresa como objetivo el facilitar el acceso a la resolución de litigios promoviendo el uso de la mediación y asegurando una resolución dinámica entre la mediación y el proceso judicial.

### **Marco Legislativo de la Mediación**

La estructura del ordenamiento jurídico español permite legislar sobre estas materias al establecer un sistema de atribución de competencias a las comunidades autónomas, asumidas por sus respectivos estatutos de autonomía. En el ejercicio de estas competencias, muchas CCAA han legislado sobre la mediación familiar.

El artículo 149 .1 .6 de de la Constitución Española establece que "El Estado tiene competencia exclusiva sobre las siguientes materias: La regulación de las condiciones básicas que garanticen la igualdad de todos los españoles en el ejercicio de los derechos y en el cumplimiento de los deberes constitucionales. Legislación mercantil, penal y penitenciaria; legislación procesal, sin perjuicio de las necesarias especialidades que en este orden se deriven de las particularidades del derecho sustantivo de las Comunidades Autónomas.

El artículo 39 de la Constitución Española señala que «los poderes públicos aseguran la protección social, económica y jurídica de la familia», así como la protección integral de los hijos. En- el artículo 148.20 posibilita a las comunidades autónomas asumir esta competencia.

La primera normativa que abrió la posibilidad de un documento mediado por un abogado la encontramos en la Ley 3011981 del 7 de julio y que modificó el matrimonio en el Código Civil introduciendo la figura del Convenio Regulador.

Tras la entrada en vigor de la LEC de 2000, se criticó que la misma no hiciera mención alguna a la figura de la mediación familiar en el ámbito de los procesos matrimoniales.

La Ley 15/2005, de 8 de julio, por la cual se modifican el Código Civil y la Ley de enjuiciamiento civil en materia de separación y divorcios, posibilita la suspensión de las actuaciones judiciales para acudir a la Mediación Familiar. Es esta Ley la que añade un nuevo apartado 7º al art. 770, previendo la posibilidad de suspender el procedimiento contencioso de separación o divorcio para someterse a mediación, cuando lo pidan las partes de común acuerdo: "se establece la mediación como un recurso voluntario alternativo de solución de los litigios familiares por vía de mutuo acuerdo con la intervención de un mediador, imparcial y neutral".

En la misma, destaca dentro de su finalidad "fomentar que los cónyuges acudan a mediación familiar" y que se acompañe como documento a presentar junto con el escrito de demanda aquél que contenga "el acuerdo final alcanzado en el procedimiento de mediación familiar".

Además, expresamente establece en su disposición final tercera que: "El Gobierno remitirá a las Cortes un proyecto de ley sobre mediación basada en los principios establecidos en las disposiciones de la Unión Europea, y en todo caso en los de voluntariedad, imparcialidad, neutralidad y confidencialidad y en el respeto a los servicios de mediación creados por las Comunidades Autónomas.

Art. 777.2 de la LEC "AI escrito por el que se promueva el procedimiento de divorcio deberá acompañarse el acuerdo final alcanzado en el procedimiento de mediación familiar".

Según señala el art. 87 ter.5 LOPJ (LOPJ: 87 ter.5) en la redacción dada por el art. 44 de la Ley Integral contra la Violencia de Género "en todos estos casos está vedada la mediación". Las partes no podrán recurrir a la mediación como alternativa a la incoación del proceso civil, ni antes ni durante, ni después de proceso civil que se siga ante el Juzgado de Violencia.

Ello no parece excluir, a juicio de la doctrina más autorizada, que la partes alcancen un acuerdo con intervención del Juez o de sus Letrados, lo que supondría la posibilidad de consignar el acuerdo en acta o, incluso, de transformar el procedimiento en uno de mutuo acuerdo, donde para mayor seguridad de ambas partes, debería exigirse que ambos litigantes tengan cada uno su propia asistencia Letrada.

Ley Orgánica 5/2000, reguladora de la responsabilidad penal de los menores habla de conciliación y reparación del daño, en su artículo 19 al establecer que puede haber "sobreseimiento del expediente por conciliación o reparación entre el menor y la víctima".

En general, en la legislación, la mediación no aparece como la solución más aconsejable para aquellos casos en los que:

-Alguno de los miembros de la pareja no ejerza control sobre su voluntad, incapaces de asumir compromisos (alcoholismo, toxicomanías, etc.)

-Víctimas de violencia familiar.

### **Existen 13 leyes autonómicas**

La mayoría de las normas autonómicas se refieren a mediación familiar, exclusivamente. Únicamente dos comunidades autónomas extienden su regulación a otras materias.

-ANDALUCÍA. Ley 1/2009, de 27 de febrero, reguladora de la Mediación Familiar.

-ARAGÓN. Ley 9/2011, de 24 de marzo, de Mediación Familiar.

-BALEARES. Ley 14/2010, de 9 de diciembre, de Mediación Familiar.

-CANARIAS. Ley 3/2005, de 23 de junio, para la modificación de la Ley 15/2003, de 8 de abril, de la Mediación Familiar y Ley 15/2003, de 8 de abril, de la Mediación Familiar.

-CANTABRIA. Ley 1/2011, de 28 de marzo, de Mediación.

-CASTILLA-LA MANCHA. Ley 4/2005, de 24 de mayo de 2005, del Servicio Social Especializado de Mediación Familiar.

-CASTILLA Y LEÓN. Ley 1/2006, de 6 de abril, de Mediación Familiar.

-CATALUNYA. Ley 15/2009, de 22 de julio, de mediación en el ámbito del derecho privado. Decreto 135/2012, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 15/2009. Resolución JUS/2896/2012, de 17 de diciembre, por el que se fijan las tarifas en los procedimientos de mediación de la Ley 15/2009, de 22 de julio, de mediación en el ámbito del derecho privado de Catalunya. Orden JUS/428/2012, de 18 de diciembre, por la que se regulan contenidos básicos y el procedimiento de homologación de formación específica en materia de mediación.

-GALICIA. Ley 4/2001, de 31 de mayo, reguladora de la Mediación Familiar.

-MADRID. Ley 1/2007, de 21 de febrero, de Mediación Familiar.

-PAÍS VASCO. Ley 1/2008, de 8 de febrero, de Mediación Familiar.

-PRINCIPADO DE ASTURIAS. Ley 3/2007, de 23 de marzo, de Mediación Familiar.

-VALENCIA. Ley 7/2001, de 26 de noviembre, Reguladora de la Mediación Familiar.

### **REGLAMENTO QUE DESARROLLA LA LEY DE MEDIACIÓN**

El 27 de diciembre de 2013 fue publicado en el BOE el *Real Decreto 980/2013, de 13 de diciembre, por el que se desarrollan determinados aspectos de la Ley 5/2012, de 6 de julio, de Mediación en asuntos Civiles y Mercantiles*. Este Real Decreto, que entra en vigor el 27/03/2014, desarrolla en **4 aspectos** la Ley 5/2012, de 6 de julio, de Mediación en asuntos Civiles y Mercantiles:

#### **1. FORMACIÓN DEL MEDIADOR**

- Se podrá adquirir en uno o varios cursos



- Tanto a nivel teórico como práctico
- Duración mínima de la formación:
  - Inicial: **100 horas de docencia efectiva** (al menos 35 horas de carácter práctico)
  - Continua: 20 horas (al menos cada 5 años)
- Los Centros de formación deben contar con habilitación legal o autorización de la Administración pública competente. Su profesorado debe tener la especialización y titulación necesarias.
- Los Centros de formación expedirán un certificado electrónico que acredite la formación en recibida por sus alumnos donde se hará constar: titulación del alumno, características de la formación recibida y la superación del curso.

### **3. PUBLICIDAD DEL MEDIADOR A TRAVÉS DEL REGISTRO DE MEDIADORES E INSTITUCIONES DE MEDIACIÓN.**

- Finalidad del Registro: facilitar el acceso de los ciudadanos a la mediación a través de la publicidad de los mediadores profesionales y las instituciones de mediación.
- Carácter: público e informativo
- Se constituye como una base de datos informatizada accesible a través del sitio web del Ministerio de Justicia, del que depende.
- Responsable del Registro: el Director General de los Registros y el Notariado; ante el que se ejercerán los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.
- La inscripción en el Registro es voluntaria; no obstante, es requisito previo para el nombramiento como **MEDIADOR CONCURSAL**. Esta figura fue introducida por la Ley de emprendedores que, a su vez, modificó la Ley Concursal introduciendo el procedimiento extrajudicial de pagos (nuevo título X de la Ley Concursal) para lo que es necesario la intervención del mediador concursal. Ahora con la aprobación de este Reglamento LMCM se establecen el **1 de abril de 2014 para que comience a operar el Registro de Mediadores e Instituciones de Mediación**.
- Por ello según lo establecido por la Ley de Mediación, su Reglamento y la Ley de Emprendedores para poder ser inscrito como **MEDIADOR CONCURSAL se requiere:**
  - ✓ 1. Cumplir los requisitos del art. 27.1 1º y 2º de la ley Concursal: a) Ser abogado en ejercicio con 5 años de experiencia profesional efectiva en el ejercicio de la

abogacía, que hubiera acreditado formación especializada en Derecho Concursal. b) Ser economista, titulado mercantil o auditor de cuentas con 5 años de experiencia profesional, con especialización demostrable en el ámbito concursal.

- ✓ 2. Cumplir los requisitos de la Ley de Mediación en asuntos civiles y mercantiles para ser Mediador (regulado por el Reglamento LMCM ahora aprobado): las **100 horas de docencia efectiva**.
  - ✓ 3. Solicitar la inscripción en el Registro de Mediadores: sección segunda de Mediadores Concursales. Como ya hemos adelantado, de forma transitoria, desde que se publique la norma en el BOE EL Ministerio articulará un procedimiento para poder inscribirse de forma transitoria y hasta que esté operativo el Registro de Mediadores Concursales (1 de abril de 2014), siempre que se cumplan los requisitos anteriores.
- Efectos de la inscripción: permite acreditar la condición de mediador y el carácter de institución de mediación. Además posibilita el suministro de datos al portal del BOE para su designación en los procedimientos para alcanzar un acuerdo extrajudicial de pagos.
  - Estructura del Registro; 3 secciones:

### **1) Mediadores**

- ✓ Datos que deben aportar los mediadores para su inscripción: a) Nombre, apellidos y NIF; b) Dirección profesional e información de contacto; c) Especialidad profesional; d) Titulación, formación en mediación y experiencia profesional; e) Área geográfica de actuación profesional; f) Póliza del contrato de seguro de responsabilidad profesional; g) Si está integrado en alguna institución de mediación; h) Si está inscrito en algún otro registro de mediadores dependiente de otra administración pública.
- ✓ También podrán inscribirse mediadores reconocidos en cualquier otro Estado miembro UE.
- ✓ Criterios para articular la publicidad de los mediadores inscritos en el Registro: identidad, profesión y especialidad, área geográfica e integración en alguna institución de mediación.
- ✓ El mediador inscrito en el Registro estará obligado a comunicar la modificación de sus datos (principalmente: seguro de responsabilidad civil, formación y experiencia).

- ✓ Causas de baja en el Registro: 1) Extinción del contrato de seguro de responsabilidad civil o garantía equivalente; 2) Inhabilitación o suspensión; 3) Solicitud del interesado; 4) Falta de acreditación de la formación continua; 5) Inexactitud, falsedad u omisión en la comunicación de datos; 6) Imposibilidad física o jurídica de continuar con la actividad de mediación; 7) Fallecimiento.

## **2) Mediadores concursales**

- ✓ Su ingreso en el Portal tendrá lugar por orden cronológico de recepción. Si algún mediador que hubiese ingresado antes en el Portal fuese después excluido por causar baja en el Registro, si volviera a inscribirse reingresará en el Portal sin recuperar su antigua posición en la secuencia, quedando incorporado en último lugar.
- ✓ Registradores mercantiles y Notarios accederán al Registro requiriendo que se les designe el mediador concursal que de forma secuencial corresponda dentro de los de la provincia; si no hay disponibles, suministrará el que corresponda de entre las provincia limítrofes; y si

tampoco fuera posible, dentro de la comunidad autónoma. En último lugar, dentro de todo el territorio del Estado.

- ✓ Si el mediador designado no aceptase el cargo, se realizará una nueva petición; y ese mediador se situará al final de la secuencia.

## **3) Instituciones de mediación**

- ✓ Se inscribirán las que tengan entre sus fines el impulso de la mediación, ya sean públicas o privadas, españolas o extranjeras.
- ✓ Datos que deben aportar para su inscripción: a) Denominación y CIF; b) Domicilio, incluidas dirección electrónica y sitio web, si lo tienen; c) Mediadores que actúan en su ámbito y sus criterios de selección; d) Fines y actividades estatutarias y especialidades; e) Ámbito territorial de actuación; e) sistemas de garantía de calidad; e) Implantación de sistemas de mediación por medios electrónicos; g) La póliza del contrato de seguro de responsabilidad civil o garantía equivalente; h) Una memoria anual de actividades realizadas.
- ✓ Las extranjeras deberán indicar, además, si están inscritas en otros países

- ✓ Igualmente están obligadas a comunicar los datos actualizados y causarán baja si los que suministran no son ciertos.

### **3. ASEGURAMIENTO DE LA RESPONSABILIDAD CIVIL DEL MEDIADOR**

- Es obligatorio para todo mediador. Cubre el riesgo de que surja la obligación de indemnizar a cargo del mediador por los daños y perjuicios que ocasione con el ejercicio de su actividad. También los derivados de la infracción de los principios de imparcialidad y confidencialidad, error profesional y pérdida de documentos.
- Podrá ser contratado a título individual por el mediador o dentro de una póliza colectiva.
- Si los mediadores actúan dentro de una institución de mediación la cobertura de los daños y perjuicios podrá ser asumida por la institución.
- La suma asegurada será proporcional a la entidad de los asuntos en que intervenga.
- El mediador informará a las partes, con carácter previo al procedimiento de mediación, de la cobertura de su responsabilidad civil, dejando constancia de la misma en el acta inicial.
- En el caso de las instituciones de mediación deberán estar asegurados tanto los mediadores que la integran como la propia institución.

### **4. PROCEDIMIENTO SIMPLIFICADO DE MEDIACIÓN POR MEDIOS ELECTRÓNICOS**

- Se desarrollará preferentemente por este procedimiento la mediación que consista en una reclamación de cantidad (o de otro interés) que **no exceda de 600 euros**. Excepciones: ✓ Que el empleo de los medios electrónicos no sea posible para una de las partes.
- ✓ Que las partes acuerden un procedimiento distinto.
- ✓ Siempre que las pretensiones de las partes no se refieran a argumentos de confrontación de derecho.
- Responsables del procedimiento: ✓ El mediador (o la institución de mediación) deberá habilitar los mecanismos necesarios para garantizar a las partes la seguridad, el buen

funcionamiento de la plataforma y de los sistemas electrónicos utilizados, así como la privacidad, la integridad y el secreto de los documentos y las comunicaciones, la confidencialidad en el procedimiento y el cumplimiento de la normativa sobre protección de datos.

- ✓ Se entenderá que la documentación y las comunicaciones quedan sometidas al régimen de confidencialidad; salvo manifestación expresa y por escrito de las partes.
  - ✓ El encargado del tratamiento de los datos será el proveedor con el que el mediador contrate los servicios electrónicos de mediación.
- 
- Acreditación de su identidad y condición de usuario: ✓ Las partes y el mediador acreditarán su identidad mediante un sistema de firma electrónica que garantice la identificación de los firmantes y la autenticidad e integridad de los documentos electrónicos. En su defecto las partes podrán acreditar su identidad presencialmente.
    - ✓ Fases en las que debe acreditarse la identidad de las partes en todo caso: en la presentación de la solicitud de inicio y en la contestación, en el momento de aportación de la documentación, en el establecimiento de comunicaciones, en la firma de las actas y del acuerdo de mediación.
    - ✓ La actuación por medio de representante requerirá la acreditación de la representación ante el mediador.
  - Formularios: el mediador proporcionará a través de su sitio web formularios normalizados de solicitud de inicio y contestación; otros que permitan la subsanación de errores u omisiones; la retirada de la solicitud de inicio y que se den por terminadas las actuaciones.
  - Los medios electrónicos empleados generarán como justificante de entrega una copia de los formularios y de la documentación e información que presenten las partes. En este justificante deberá constar el número de registro, fecha y hora de presentación, la identidad del mediador y que el formulario ha sido tramitado correctamente.
  - El expediente será único y las partes estarán informadas en todo momento de su gestión. Las partes se comprometen a acceder a las comunicaciones relacionadas con la mediación en la dirección electrónica que indiquen. Si la rechazan o no acceden en 5 días naturales se entenderá como inasistencia a la sesión de mediación, salvo imposibilidad de acceso.

- Procedimiento: ✓ Tendrá una duración máxima de un mes, prorrogable por las partes.
- ✓ Las partes podrán de mutuo acuerdo transformar un procedimiento simplificado de mediación por medios electrónicos en cualquier otro procedimiento de mediación.
- ✓ Se podrán a cabo de manera presencial las actuaciones que las partes acuerden.
- ✓ Una vez presentado el formulario de solicitud de mediación el mediador se pondrá en contacto con la parte solicitada para recabar su conformidad al inicio del procedimiento, a la que el mediador le concede un plazo razonable para contestar:
  - Si no contesta: se entiende rechazada, sin que ello impida que las partes puedan iniciar posteriormente otro procedimiento de mediación.
  - Si contesta: se remite a las partes un certificado que equivale al acta de la sesión constitutiva (y genera un número de expediente).
- ✓ Las posiciones de las partes quedarán reflejadas en la solicitud y en la contestación:
  - En la solicitud: donde se indicará la cantidad reclamada, los detalles de la pretensión, el desglose del importe reclamado, etc.
  - En la contestación: podrá aceptar la cantidad reclamada, rechazarla o formular una contrapropuesta, así como su posición respecto a la pretensión presentada.
- **VALIDEZ DE LA FORMACIÓN RECIBIDA CON ANTERIORIDAD**  
a la entrada en vigor del Real Decreto será válida y servirá para completar los requisitos de formación exigibles.
- **LISTAS PROVISIONALES DE MEDIADORES CONCURSALES.**  
Hasta la entrada en funcionamiento del Registro de Mediadores la relación de mediadores que se comunicará al BOE se confeccionará a partir de las listas de administradores concursales que acrediten el cumplimiento de requisitos.

### **Eficacia jurídica de los actos y negocios jurídicos en el proceso de mediación.**

Inspirándose en las disposiciones de la Ley Modelo de la CNUDMI *sobre Conciliación Comercial Internacional*, de 24 de junio de 2002, la Directiva 52/2008/CE *de mediación en ciertos asuntos civiles y mercantiles*, establece que: "los Estados miembros garantizarán que las

partes, o una de ellas con el consentimiento explícito de las demás, puedan solicitar que se dé carácter ejecutivo al contenido de un acuerdo escrito resultante de una mediación" (art. 6.1).

En su transposición de las directrices europeas, la Ley 5/2012 de *mediación en asuntos civiles y mercantiles* (LEM), establece en sus disposiciones que: "las partes podrán elevar a escritura pública el acuerdo alcanzado tras un procedimiento de mediación" y, de haberse alcanzado con posterioridad a un proceso judicial, "podrán solicitar del tribunal su homologación de acuerdo con lo dispuesto en la LEC" (arts. 24.1 y 25.4).

Una vez plasmadas en el acuerdo de mediación las firmas correspondientes (art. 23.2 LEM), las partes podrán solicitar su homologación o elevación a escritura pública. Esto, dada la lentitud y el elevado coste económico que puede acarrear para las partes el reconocimiento judicial del acuerdo de mediación, otorga a éstas la posibilidad de recurrir a la intervención de una figura notarial, que elevará a escritura pública dicho acuerdo y verificará su contenido conforme a Derecho.

Si partimos de que el procedimiento de mediación es de carácter voluntario, que el cumplimiento del acuerdo resultante dependa exclusivamente "de la buena voluntad de las partes" no debería suponer un problema.

Si bien, ante la duda cabría plantear: ¿qué sucedería si las partes no respetaran el acuerdo de mediación aun habiéndolo firmando?

La protocolización reviste de eficacia contractual el contenido del acuerdo de mediación, o lo que es lo mismo, lo convierte en *título ejecutivo*. Ahora bien, si las partes deciden no elevar el acuerdo a escritura pública, ello no implicará ni que el mismo carezca de validez ni que su contenido no vincule a las partes.

En consecuencia, si el acuerdo de mediación, una vez firmado, no llega a ser homologado o formalizado ante notario, su contenido no gozará de eficacia ejecutiva, pero sí será vinculante a las partes como un negocio jurídico a modo de transacción. Por tanto, la parte afectada no podrá ejercitar acción ejecutiva, pero sí ordinaria a partir de la suscripción de dicho acuerdo, siendo aplicables las normas generales de todo contrato, en expreso cumplimiento de los requisitos legalmente establecidos.

Por último, una tercera cuestión que puede generar dudas es: ¿Qué sucedería si una de las partes pretendiera la eficacia del acuerdo de mediación en otro Estado?

En el ámbito europeo, la Directiva 52/2008/CE, la misma otorga a las partes la posibilidad de elevar el acuerdo de mediación a escritura pública, bien de manera conjunta o por separado con el consentimiento expreso de las demás. Por contra, la opción de solicitar unilateralmente la intervención del notario para elevar dicho acuerdo a escritura pública, así como la aceptación tácita de la misma, no han sido contempladas por la LEM. Esta 'discrepancia' entre la normativa europea y la española puede plantear problemas, por ejemplo, si una de las partes pretende la

ejecución del acuerdo de mediación en otro país de la Unión Europea que, siguiendo la normativa europea, sí haya contemplado dichas posibilidades. Con todo, el hecho de que los acuerdos de mediación no gocen de eficacia ejecutiva puede llegar a plantear problemas en caso de que una de las partes decida no cursar dicha solicitud.

Por tanto, dotar de fuerza ejecutiva al acuerdo de mediación, más allá de la meramente contractual, y trabajar en la elaboración de una armonización normativa a todos los niveles, son algunas de las medidas cuya adopción puede contribuir positivamente a reforzar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en mediación pero, sobre todo, a garantizar la eficacia de su procedimiento como una alternativa eficaz en la gestión y resolución pacífica de conflictos.

## EVALUACIÓN DEL MÓDULO

### Question 1

Puntos: 1

*La Mediación es un sistema*

- a. Heterocompositivo
- b. Autocompositivo
- c. Equitativo
- d. De conciliación

### Question 2

Puntos: 1

*En Mediación, las estrategias*

- a. Son las herramientas específicas de las que dispone el mediador para modular el diálogo entre las partes.
- b. Son las acciones dirigidas a resolver situaciones problemáticas generadas durante el proceso.
- c. Son las orientaciones básicas que están presentes a lo largo de todo el proceso de mediación.
- d. Son las habilidades del mediador para favorecer la escucha.

### Question 3

Puntos: 1

*En Mediación se cree en el conflicto como*

- a. Un proceso constructivo
- b. Algo a evitar porque daña la comunicación
- c. Una amenaza
- d. Situación a evadir

### Question 4

Puntos: 1

*El Juez resuelve los conflictos.*

- a. De forma pública



- b. Escuchando a las partes
- c. De acuerdo a lo que más conviene a las partes
- d. Busca que todos ganen

**Question 5**

Puntos: 1

*El factor de cohesión puede tener un sentido*

- a. Comunitaria
- b. Personalista
- c. Individualista
- d. circular

**Question 6**

Puntos: 1

*En España la Mediación está regulada por el*

- a. RD 5/2012
- b. Ley 5/2012 del 6 de Julio
- c. Directiva 2008/52/CE de 21 de mayo de 2008.
- d. Regalement del 2 de Diciembre.

**Question 7**

Puntos: 1

*Es un Modelo orientado al acuerdo Seleccione una respuesta.*

- a. Tradicional lineal
- b. Harvard
- c. Transformador
- d. Negociación

**Question 8**

Puntos: 1

*La Mediación plantea la necesidad del establecimiento de un nuevo orden, de un nuevo código normativo que ha de ser construido*

- a. Por el juez
- b. Por el mediador
- c. Por las partes
- d. Por la comunidad

**Question 9**

Puntos: 1

*Para William L. Ury el tercer lado de la disputa es*

- a. Las partes
- b. El mediador
- c. La Comunidad
- d. El Derivante

**Question 10**

Puntos: 1

*El modelo transformador busca.*

- a. El bien común frente al individual
  - b. Reconocer lo lineal de la relación
  - c. Establecer responsabilidades
  - d. Que haya acuerdo acuerdo
-

## MÓDULO 2. LA MEDIACIÓN

La mediación ha sido definida de diversas maneras por distintos autores y legislaciones. Una podría ser que es *aquel sistema de resolución de conflictos en el que un tercero imparcial, sin poder decisorio, llamado mediador, ayuda a las partes a buscar por sí mismas una solución al conflicto y sus efectos, mediante acuerdos.*

En palabras simples, la mediación es un proceso que busca otorgar un espacio de diálogo directo y participativo entre 2 o más personas que tienen un problema, para que conversen sobre el origen del conflicto y las consecuencias que se han derivado del mismo. Los interesados concurren a la realización de una o más sesiones, acompañados por un tercero que facilita el diálogo, donde buscan vías de resolución del conflicto.

En el contexto familiar, por ejemplo, la mediación concedería un espacio más adecuado que las audiencias judiciales para el tratamiento de los conflictos familiares de relevancia jurídica, toda vez que permite abordar personal y directamente el conflicto, las historias comunes y la participación de cada uno, permitiendo construir la solución a través del diálogo.

El proceso de mediación apuesta a que los involucrados son personas capaces de hacerse cargo de sus propios problemas y quienes mejor pueden proponer las vías de solución, ya que han sido los directamente involucrados. Este autoconocimiento, permite visualizar de manera más clara una eventual solución al problema, ya que cada conflicto tiene características, sensibilidades y particularidades especiales, que son mejor entendidas por los propios afectados.

De esta manera el mediador/a facilita el diálogo y aporta profesionalmente para que los afectados tengan las herramientas comunicativas suficientes para finalizar su proceso de la mejor manera. Los mediadores son profesionales especializados, con estudios en técnicas de la comunicación y modelos de mediación, entre otros contenidos.

Ahora bien, la mediación suele agruparse con otros mecanismos de resolución de conflictos, tales como la conciliación, la negociación y algunas formas de arbitraje. El común denominador de estos cuatro medios no adversariales es que permiten el tratamiento del problema de manera directa y participativa, otorgando a las partes un rol protagónico en el relato de los hechos, la determinación de bases de arreglo y, finalmente, en la construcción de acuerdos.

Se denominan sistemas *alternativos* de resolución de conflictos, porque usualmente se presentan *con relación* al juicio tradicional. En este último, es un juez quien conoce y luego determina la parte que tiene la razón respecto de las pretensiones expresadas inicialmente; las partes no participan en la elaboración de la resolución final.

Como se ve, la mediación se puede presentar como un procedimiento no judicial de regulación, que implica la intervención de un tercero imparcial, que guía a las partes, estableciendo comunicación entre ellos, para que estas encuentren por sí mismas la base de un acuerdo, que contribuirá a poner fin al conflicto, o bien a manejarlo y buscar una salida judicial. El mediador, no es entonces un conciliador, ni árbitro y tampoco toma el lugar del juez.

Se trata de una actividad práctica, destinada a facilitar el diálogo con el objeto de redefinir y resolver los problemas, en un momento de crisis, como una forma de atribuir a los propios protagonistas del conflicto la toma de decisiones. Esta caracterización como actividad práctica, con un objetivo definido, con tareas precisas a cumplir, en plazos determinados, permite diferenciarla del ámbito terapéutico.

Es un sistema óptimo para resolver y gestionar conflictos. La Mediación no solo es un sistema alternativo de resolución de conflictos, sino un complemento a los sistemas clásicos de resolución de conflictos interpersonales basados en la confrontación, sobre todo en aquellos casos donde los componentes afectivos y emocionales son trascendentales.

El procedimiento de mediación proporciona herramientas y el espacio adecuado para la gestión eficaz de los conflictos, y se potencia en las partes implicadas la confianza y la capacidad para que utilicen sus recursos y encuentren la solución a sus problemas.

En este sentido se pronuncia La Ley 15/2005, de reformas del Código Civil y LEC, los cambios tan importantes que se producen en el sistema familiar como consecuencia de las rupturas y conflictos, deben ser tratados en toda su amplitud y diversidad, desde una perspectiva sistémica, con apoyo de las disciplinas y metodologías precisas, respondiendo al nuevo planteamiento de una cultura no culpabilística.

Por esto, la Convención Europea sobre el ejercicio de los Derechos del Niño, propone la utilización de la mediación para encontrar solución a los problemas en que estén implicados los menores. Acreditándose la necesidad apremiante del desarrollo de la mediación en los conflictos familiares de responsabilidad parental y trasfronterizos. Esta es la línea en la que se viene trabajando desde la Comisión de la Unión Europea, mediante Directivas, Recomendaciones y demás

instrumentos de Derecho Comunitario. Se apuesta por la creación de un espacio común no adversarial de resolución de conflictos, donde la mediación juega un importante papel.

El proceso de mediación como modelo de gestión y resolución de conflictos permite, de forma pacífica y cooperativa, resolver discrepancias, posibilitando una comunicación constructiva, modificando percepciones y posiciones subjetivas, con el fin de que puedan reflexionar y reconocer las necesidades de cada parte en conflicto y generar acuerdos consensuados, satisfactorios y beneficiosos para todas las partes implicadas. Por ello, los acuerdos gestados en mediación son altamente satisfactorios y respetados por las partes.

En este sentido, la mediación resulta un mecanismo eficaz de prevención y aprendizaje para la gestión y resolución positiva del conflicto, potenciando una mayor capacidad para la autogestión de éstos, el reconocimiento de los intereses, necesidades y sentimientos del otro, y la autoestima y revalorización individual.

Una vez finalizado el proceso de mediación, el mediador informará a las partes sobre la posibilidad de dar un carácter ejecutivo al contenido del acuerdo de mediación. Los acuerdos alcanzados tras una mediación, a petición de las partes, o de una de ellas con el consentimiento explícito de las demás, podrán adquirir carácter ejecutivo en virtud de sentencia, resolución o acto auténtico emanado de un órgano jurisdiccional u otra autoridad competente.

## **HAGAMOS HISTORIA**

Si nos remontamos al origen histórico de la mediación, debemos ir al origen mismo del hombre, ya que es tan antiguo como lo es el conflicto. Este es connatural al ser humano y a los grupos que integra. Su génesis es la de la vida en comunidad.

Existen fragmentos filosóficos presocrático, como los de Heráclito y Aristóteles donde podemos traducir que el "conflicto es el promotor del cambio y a su vez es consecuencia de este..." y simplemente se necesitan dos seres, ya que el conflicto se caracteriza por la dualidad adversario – adversario.

La época posterior a la Segunda Guerra Mundial dio un gran impulso al estudio del fenómeno antropológico, social económico y político de la guerra, y se fueron modelando distintas teorías que tienen entre uno de sus capítulos la "intervención de terceros".

Focalizando en la Intervención de Tercero, sin participación en el Conflicto encontramos la figura del:

Mediador: no decide el conflicto, las partes conservan la autonomía de su solución.

Arbitro / Juez: estos terceros deciden el conflicto por las partes (heteronimia de la solución).

Se ve entonces, que el tema de la heteronimia de la solución del conflicto, que funciona bajo la culpabilización, la imposición, la asignación de responsabilidades y la sanción, es sólo una forma de asegurar que los conflictos no queden irresueltos y de que los proyectos

de individuos, grupos o entidades que forman la comunidad puedan llegar a realizarse en pos del orden social y bien común.

El Estado es quien debe cargar con el mantenimiento de esta forma de solucionar conflictos, a través del ordenamiento jurídico y hacerse responsable de su vigencia. La resolución judicial no es una forma pacífica de resolver disputas.

En Estados Unidos fue justamente la insatisfacción que producía la aplicación de forma exclusiva y excluyente de los mecanismos jurisdiccionales, lo que originó a comienzos de los 70, la aparición, clasificación e institucionalización de otras formas de tratar con los conflictos llamadas "alternativas" respecto del litigio.

La demanda social apuntaba, y aún hoy es así, no sólo a la mejora del funcionamiento del sistema tradicional, los tribunales. Sino además hacia los contenidos, el fondo de las soluciones adjudicadas por la magistratura.

Se presume que con la disminución de las causas en los tribunales, en cuanto al volumen de expedientes que ingresan en el sistema, los jueces podrán dedicarles más tiempo a aquellos casos en donde no es posible ni conveniente la mediación, posibilitando un estudio pormenorizado del caso en cuestión y dándoles a sus sentencias la excelencia jurídica necesaria para que tengan su existencia y misión, una razón de ser.

Por eso, las últimas tendencias están marcando la posibilidad de sustituir la palabra "alternativa" por solución "adecuada" de conflictos, entre los cuales figuraría el litigio como una de esas formas, siempre y cuando dicho servicio de justicia cumpla con los requisitos de economía, sencillez, rapidez, y calidad de contenido, del que son merecedores todos los justiciables de una sociedad.

## **Antecedentes de la Mediación**

La Mediación tiene raíces históricas y culturales antiquísimas. La participación de un tercero que promueve el acuerdo autodeterminado por las partes en desavenencia que no han logrado negociar exitosamente, no es sino una adaptación actualizada de lo que ya existía en otras culturas, en otras épocas.

En China, desde la antigüedad, fue un recurso básico en la resolución de los desacuerdos. Confucio afirmaba la existencia de una armonía natural en las relaciones humanas, que debía dejarse desenvolverse. En su pensamiento, el apoyo unilateral y la intervención adversarial, dificultan la comprensión y son la antítesis de la paz. En esta república la mediación se sigue ejerciendo en la actualidad a través de los comités populares de conciliación.

En Japón la Mediación tiene viejas raíces en sus costumbres y leyes. En sus pueblos se esperaba que un líder ayudara a resolver las disputas. En los tribunales japoneses, se dispuso legalmente la conciliación de desavenencias personales antes de la segunda guerra mundial.

En África era costumbre reunir una asamblea vecinal para la resolución de conflictos interpersonales, con la ayuda de una persona con autoridad sobre los contendientes.

En muchas culturas y lugares, tal como parece ser en la africana, los círculos familiares han proporcionado recursos para dirimir controversias entre sus miembros.

Los jefes de familia ofrecían su experiencia y sabiduría, para ayudarlos a coincidir en pacificadores acuerdos. Se observa que, a medida que la familia extensa fue siendo reemplazada por la familia nuclear, los mecanismos formales fueron supliendo a los informales en la resolución de conflictos.

Las Instituciones Religiosas han asumido durante siglos la sugerencia de formas de convivencias pacíficas y de reorganización de las relaciones, por medio de la práctica de la mediación.

Grupos étnicos y culturales han establecido históricamente sus propias normas, y sosteniendo su independencia y su poder a salvo de la autoridad religiosa, gubernamental u otra autoridad secular.

La tendencia hacia la Mediación se está manifestando cada vez más y muchas veces montada en la tradición ancestral de cada cultura y sociedad, por ejemplo: Hawai tiene la tradición holoponopono, Palestina, la Sulka, la gente del Cáucaso hacen intervenir a sus ancianos.

Actualmente aún, la efectividad de la mediación, depende del campo en que se aplique, y que sus formas y objetivos sean equilibrados y cooperativamente constructivos.

En Estados Unidos, existen más de 500 Centros de Mediación que proveen mediadores a propietarios, inquilinos, vecinos enfrentados proveedores y clientes.

Miles de escuelas a lo largo y ancho del país, entrenan a los chicos como mediadores entre pares y median en los salones de juego y en los corredores, las disputas de sus compañeros.

Muchas organizaciones y empresas emplean la mediación en la resolución de demandas y quejas de los clientes, empleados, proveedores.

En las disputas internacionales cada vez más se emplea la mediación para resolverlas.

### **Ejemplos:**

En Camp David, El Presidente Carter medió entre Egipto e Israel que habían peleado cuatro guerras en 30 años.

El Papa evitó enfrentamientos entre Chile y Argentina por las Islas del canal de Beagle, mediando la divisoria de agua, aceptablemente.

La comunidad internacional medió terminando las guerras de Zambia, Mozambique, Nicaragua y Guatemala.

### **Importancia de la Mediación**

Los asuntos de familia, por ejemplo, se caracterizan por su alto contenido afectivo, por la existencia de causas generadoras del conflicto en ocasiones de antigua data, y por la necesidad del mantenimiento del vínculo entre las partes. El método del litigio judicial, que incorpora un sistema de ataque y defensa, e incluso de prueba sobre aspectos muy íntimos de la familia, trae como consecuencia una profundización del conflicto.

El interior del grupo familiar, es una red de vínculos relacionados emocionalmente: vínculos de pareja, paternos, filiales, entre hermanos y

otros. Estos vínculos son vehículos de todo tipo de intercambios en ambas direcciones.

Esta familia que tiene entidad real, más allá de la normativa jurídica en un tiempo y lugar determinado, que va cumpliendo su ciclo vital a través de etapas, previsible o no – entre las cuales está la ruptura matrimonial– necesita incorporar aprendizajes y tareas nuevas indispensables para evitar un estancamiento evolutivo.

La crisis como momento de cambio y de mucha vulnerabilidad será la oportunidad de reorganización de la familia, para garantizar su continuidad en las funciones consideradas esenciales para los menores, que la estructura protege y alberga. Por lo tanto, a través de la mediación se pretende inscribir el conflicto en un marco de cooperación, en vistas no a la disolución de la familia sino a su reorganización, entregándole a las partes la posibilidad de reglar sus relaciones futuras. Se trata de un cambio de actitud favorecido por el alto grado de insatisfacción que produce, para los operadores del derecho que intervienen, imponer soluciones elaboradas sin la participación de aquellos directa o indirectamente afectados. La necesidad, sentida por los mismos jueces, de favorecer el logro de soluciones consensuadas ha contribuido al nacimiento de la mediación y al desarrollo de las primeras experiencias en el ámbito judicial.

### **Conflictos Mediabiles y no Mediabiles**

Tradicionalmente, los conceptos de orden público y autonomía de la voluntad se consideran antagónicos, que operan en diferentes ámbitos, atribuyéndole al Derecho de Familia una mayor restricción de la autonomía de la voluntad que a otras ramas del Derecho Civil, ya que la mayor parte de sus disposiciones son de carácter imperativo.

Sin embargo, con el transcurso del tiempo, se han ido introduciendo cambios en orden a permitir a los individuos diseñar su futuro, realizando acuerdos homologables en lo que respecta a los efectos personales y patrimoniales de las relaciones de familia. La idea es que el ejercicio de la libertad no debe ser temido, por lo tanto, las restricciones deben encontrarse debidamente fundamentadas y ser de carácter excepcional.

Existen en el Derecho de Familia conflictos en los cuales el interés superior del orden público determina que no sean susceptibles de ser mediados. Tal sería el caso de la filiación o la adopción. Al respecto se ha dicho que, cuando está en juego un derecho personalísimo como es el de la identidad de un menor, no es posible dejarlo librado a la voluntad de las partes.



Sin perjuicio que se pueda acordar total o parcialmente sobre aspectos formales que contribuyan a lograr el resultado querido por la Ley en la forma más colaborativa y consensuada posible.

### **Perfil de la Persona Mediadora**

La normativa de la Comunidad Europea y las leyes de Mediación Familiar aprobadas en las Comunidades Autónomas españolas coinciden en definir a la persona mediadora como un profesional con una acreditada experiencia en su ejercicio profesional como persona mediadora.

Se enumeran como necesarias las siguientes capacidades: a) confiable; b) buen oyente; c) perceptivo; d) capacitación específica y entrenamiento en el tratamiento interdisciplinario de la problemática; e) poseedor de una seria intención de ayudar; f) hábil para la comunicación; g) flexible; h) neutral; i) imparcial; j) sigiloso (respeto de la confidencialidad y de las normas éticas que le impiden violar cualquier secreto); k) creativo; l) paciente; ll) conciliador.

El mediador debe ayudar a las partes a aceptarle como alguien que:

- Está comprometido con la negociación, no con persona alguna;
- Es equilibrado respecto de las personas participantes;
- Controla el proceso mientras pueda gestionar los contenidos traídos al mismo, por
- las partes;
- No acepta definiciones unilaterales del problema;
- Les ayuda a desarrollar opciones para resolver, y
- No guarda secretos para con ninguno de los intervinientes.

### **Rol de la Persona Mediadora**

Al respecto existen dos posiciones. Para algunos los mediadores deben limitarse a dirigir el procedimiento y dejar las decisiones del contenido a las partes. Sostienen que en materia de familia, un divorcio por ejemplo, los padres generalmente saben lo que más conviene a los hijos y al funcionamiento de la familia. Ellos no necesitan de un experto que les diga lo que deben hacer. Lo que necesitan es un procedimiento que les facilite la resolución del problema.

Para otros, que constituyen mayoría, el mediador debe trabajar con las partes en la solución de fondo para llegar a una solución justa, sin que ello le reste imparcialidad y neutralidad. Es función del mediador, guiar a las partes a una situación de equilibrio. Ese equilibrio lo logrará a través de distintos cauces. Uno de ellos es que ambos compartan la totalidad de la información necesaria para resolver el caso.

Esa información no sólo cubrirá las circunstancias concretas del caso, sino también las vinculadas al régimen jurídico vigente, a la jurisprudencia imperante y a todo otro dato objetivo que permita tener una idea clara de la situación, para el caso de someter las partes el conflicto a juicio. También deberá buscar que se despersonalice el problema, separando los distintos puntos del conflicto, para la búsqueda de soluciones adecuadas.

### **PRINCIPIOS RIGEN TODO PROCESO DE MEDIACIÓN**

**1. Voluntariedad.** Las partes deben querer estar en mediación, y los poderes públicos deben facilitar el acceso a programas de Mediación. No contradice el principio el hecho de acudir a sesión informativa en sede judicial, ya que las partes mediadas pueden interrumpir en cualquier momento la mediación sin necesidad de justificación alguna. Principio según el cual las partes son libres de acogerse o no al proceso de mediación, así como desistir en cualquier momento del mismo.

**2. Carácter Personalísimo.** Las partes asistirán personalmente al proceso no pudiendo ser representadas por un tercero.

**3. Imparcialidad.** El mediador, nunca impondrá acuerdos ni defenderá intereses de parte.

**4. Neutralidad** del mediador, respecto al resultado del proceso, no tomará partido por ninguno de los participantes.

**5. Profesionalidad.** El Mediador debe estar cualificado con formación específica teórica y práctica, suficiente para abordar o intervenir en el caso concreto.

**6. Confidencialidad.** Salvo que las partes determinen lo contrario, debe regir el principio de confidencialidad durante todo el proceso y una vez finalizado el mismo, respecto de la información y contenidos obtenidos durante el proceso de mediación. No está sujeta al deber de confidencialidad la información obtenida en el proceso de mediación que:

- No sea personalizada y se utilice para finalidades de formación, investigación y estadísticas.

- Que comporte una amenaza grave para la integridad física o psíquica de una persona.

No podrán ser obligadas a declarar, en un procedimiento judicial (civil o mercantil), o en un arbitraje, ni las personas mediadoras ni quienes participen en la administración del proceso de mediación, sobre el propio proceso de mediación o relacionado con dicho proceso.

**11. Capacidad para generar confianza.** Desde la posición de la persona mediadora, reconociendo los límites a su intervención, se ha de establecer un clima de confianza entre las partes, entre estas y la persona mediadora, y de todos ellos en el proceso iniciado. Uno de los pilares básicos para generar esa confianza, será la práctica de una escucha activa que legitime a los intervinientes en el proceso de mediación.

**12. Soporte o asesoramiento a la persona mediadora.** Las personas mediadoras podrán solicitar soporte o asesoramiento en aquellos casos o situaciones que requieran conocimientos especializados, en función del conflicto en el que están interviniendo.

**13. Buena Fe.** Los participantes en el proceso de mediación actuarán conforme las exigencias de la buena fe, como base primordial en la gestión de conflictos y co-construcción de acuerdos. La acreditación de la ausencia de la buena fe de las partes producirá los efectos que lo son propios del ámbito de la libertad de los pactos. La ausencia de buena fe en la persona mediadora dará lugar a la correspondiente sanción.

**14. Comediación.** La mediación podrá llevarse a efecto mediante la intervención de dos o más personas mediadoras, que actuarán de modo coordinado.

**15. Cobro de los Honorarios de la persona mediadora.** Es de desear que la Comunidad Autónoma y el Ministerio de Justicia favorezcan que el proceso de mediación goce de la misma accesibilidad y en las mismas condiciones que la Justicia gratuita. Mientras esto ocurre, la Ley establece que los participantes pagan al 50%, salvo los servicios gratuitos ya establecidos.

**15. Seguimiento.** El equipo de mediadores realizará un seguimiento sobre la evolución de los acuerdos (nivel de cumplimiento, duración y grado de satisfacción).

#### **Marco Jurídico de la Mediación**

La Mediación se encuentra amparada por lo dispuesto en diversas legislaciones:

- Recomendación 1/98 del Consejo de Europa sobre mediación Familiar del 21/01/1998.
- Reglamento (CE) 2201/2003 sobre responsabilidad parental (artículo 55 e) y su guía de buenas prácticas.
- Directiva Europea sobre ciertos aspectos de la mediación en asuntos civiles y mercantiles, aprobada por el Consejo, y por el Parlamento Europeo, Mayo 2008/52/CE.

- Constitución española, artículos 117.3 y 117.4.
- Ley 15/2005, Exposición de Motivos "Con el fin de reducir las consecuencias derivadas de una separación y divorcio para todos los miembros de la familia, mantener la comunicación y el diálogo, y en especial garantizar la protección del interés superior del menor, se establece la mediación como un recurso voluntario alternativo de solución de litigios familiares por vía de mutuo acuerdo con la intervención de un mediador, imparcial y neutral".
- Disposición Final, introducción Art. 770, regla 7ª "Las partes de común acuerdo podrán solicitar la suspensión del proceso de conformidad con lo previsto en el art. 19.4 de esta Ley, para someterse a mediación".
- Ley de Enjuiciamiento Civil: artículos 770-7ª, 777.2 y Disposición Final 3ª.
- Leyes autonómicas sobre mediación: Cataluña (2001), Galicia (2001), Valencia (2001), Canarias (2003), Castilla La Mancha (2005), Baleares (2006), Castilla y León (2006), Asturias (2007), Madrid (2007), País Vasco (2008), Andalucía (2008).
- Artículo 158-4 del Código Civil en cuanto se trataría por el órgano judicial de preservar a los menores involucrados en un proceso contencioso de familia de los perjuicios que dicho proceso puede acarrearles.
- Ley 5/2012, de 6 de julio, sobre Mediación Civil y Mercantil y el Reglamento que la desarrolla.

### **La mediación comprende de forma específica**

#### **1.- Mediación Familiar:**

- a) Las materias reguladas por el Código civil que en situaciones de nulidad matrimonial, separación o divorcio deban ser acordadas en el correspondiente convenio regulador.
- b) Los acuerdos a alcanzar por las parejas estables al romperse la convivencia.
- c) La liquidación de los regímenes económicos matrimoniales.
- d) Los elementos de naturaleza dispositiva en materia de filiación, adopción y acogida, así como las situaciones que surjan entre la persona adoptada y su familia biológica o entre los padres biológicos y los adoptantes, como consecuencia de haber ejercido el derecho a conocer los datos biológicos.
- e) Los conflictos derivados del ejercicio de la potestad parental y del régimen y forma de ejercicio de la custodia de los hijos.
- f) Los conflictos relativos a la comunicación y relación entre progenitores, descendientes, abuelos, nietos y demás parientes y personas del ámbito familiar.
- g) Los conflictos relativos a la obligación de alimentos entre parientes.
- h) Las cuestiones relativas al derecho de alimentos y cuidado de personas mayores o en situación de dependencia, con las que exista una relación de parentesco, conforme a la definición reflejada en la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la autonomía personal y la atención a las personas en situación de dependencia.

- i) Las materias que sean objeto de acuerdo por los interesados en las situaciones de crisis familiares, si el supuesto presenta vínculos con más de un ordenamiento jurídico.
- j) Los conflictos familiares entre personas de nacionalidad española y personas de otras nacionalidades residentes en el Estado español.
- k) Los conflictos familiares entre personas de la misma nacionalidad pero diferente de la española residentes en el Estado español.
- l) Los conflictos familiares entre personas de diferentes nacionalidades distintas a la española residentes en el Estado español.
- m) Los requerimientos de cooperación internacional en materia de derecho de familia.
- n) La liquidación de bienes en situación de comunidad entre los miembros de una familia.
- o) Las cuestiones relacionales derivadas de la sucesión de una persona.
- p) Los conflictos surgidos en las relaciones convivenciales de ayuda mutua.
- q) Los aspectos convivenciales en las acogidas de ancianos, así como en los conflictos para la elección de tutores, el establecimiento del régimen de visitas a las personas incapacitadas y las cuestiones económicas derivadas del ejercicio de la tutela o de la guarda de hecho.
- r) Las relaciones de las personas menores de edad con sus parientes hasta el tercer grado de consanguinidad o afinidad, personas tutoras o guardadoras.
- s) Los conflictos de relación entre personas surgidos en el seno de la empresa familiar.
- t) Cualquier otro conflicto en el ámbito del derecho de la persona y de la familia susceptible de ser planteado judicialmente.

## 2.- **Mediación Civil y Mercantil:**

Cualquier tipo de cuestión o pretensión en materia de derecho privado que pueda conocerse en un proceso judicial y que se caracterice porque se haya roto la comunicación personal entre las partes, si estas deben mantener relaciones en el futuro, y, particularmente, entre otros:

- a) Los conflictos relacionales surgidos en el ámbito de las asociaciones y fundaciones.
- b) Los conflictos relacionales en el ámbito de la **propiedad horizontal** y en la organización de la vida ordinaria de las urbanizaciones.
- c) Las diferencias graves en el ámbito de la **convivencia ciudadana o social**, para evitar la iniciación de litigios ante los juzgados.
- d) Los conflictos derivados de una diferente interpretación de la realidad debido a la coexistencia de las **diversas culturas** presentes en el Estado Español.
- e) Cuando una de las partes es **una empresa**.
- f) Cualquier otro conflicto de **carácter privado** en que las partes deban mantener relaciones personales en el futuro, si, razonablemente, aún puede evitarse la iniciación de un litigio

ante los juzgados o puede favorecerse la transacción.

**Trabajo Multidisciplinar y Comediación. *La Mediación es como una danza clásica, suave y relajante. Los bailarines conocen la coreografía y no se pisan.***

Desde el acompañamiento a los participantes en Mediación intentamos aportar una metodología de trabajo en equipo donde, generalmente, otro compañero con el que se comparten ciertas orientaciones aporta distintas miradas de una realidad lo que permite, una reflexión en equipo desde el diálogo, intercambios, apoyos y respaldos que permiten ir tomando decisiones conjuntas en relación a la dirección a seguir.

La **comediación interdisciplinaria** es la Mediación cooperativa conducida por **dos mediadores con diferente formación de origen. Esto** permite abordar integralmente el conflicto aportando distintas lecturas sin perder el objetivo de la mediación como lugar donde se facilita la comunicación.

La mediación constituye una especialidad que se distingue de otras, por sus características, por el tipo de intervenciones que se realizan, así como por el hecho de precisar profesionales expertos en la prevención, gestión y transformación del conflicto, así como en los procesos de construcción del consenso. El trabajo en equipo es fundamental para aplicar con seguridad y criterios de calidad el amplio abanico de posibilidades que se requiere en situaciones conflictivas.

La posibilidad de dos o más mediadores trabajando un mismo espacio conflictual permite observar el procedimiento y ofrecer apoyo a través de una supervisión técnica externa.

Cuando tenemos dos o más mediadores que trabajan conjuntamente en igual espacio y tiempo con los mismos participantes siendo generalmente de profesiones de origen distintas, los profesionales tienen mayores posibilidades de encontrar las preguntas o técnicas más oportunas que favorezcan el que cada uno encuentre sus respuestas y sus verdaderos intereses.

Puede ser que los profesionales dirijan las sesiones en igualdad de condiciones, de manera simétrica o puede uno de ellos dirigir y sería asimétrica. En todo caso, piloto y copiloto deciden previamente el rol de cada uno en la sesión.

Para el caso de procedimientos muy complejos o multipartes los profesionales podrían decidir la intervención de otros mediadores, en relación a la necesidad del caso concreto. Existen también, por ejemplo, los llamados equipos reflexivos en donde es posible que un profesional supervise las sesiones o las visualice para enriquecer con su perspectiva y experiencia.

**Generalmente, tras la comediación existe:**

Complementariedad: El equipo permite diferentes visiones de una misma realidad al partir de profesiones de origen distintas.

Capacidad para trabajar en equipo: Solo es capaz de trabajar con un compañero el profesional que confía en el otro y en su capacidad para

impulsar una intervención llegando a comprender la perspectiva desde la cual propone una intervención, seguirla y respetarla.

Sintonía, complicidad y comodidad: Los profesionales trabajan juntos porque se sienten a gusto haciéndolo, se sienten en libertad de acompañar desde la libertad y el apoyo.

Apoyo y respeto: Los profesionales respetan las líneas de investigación abiertas por el compañero apoyándola y confiando en su trabajo. Les es muy fácil seguirla dado generalmente comparten teorías de intervención y hay experiencia en el trabajo compartido.

Equidad: Los profesionales trabajan en igualdad de condiciones y tienen la misma autoridad frente a los participantes.

Escuelas y/o orientaciones comunes: Los profesionales comparten marcos conceptuales que les permite hablar el mismo lenguaje, estilos o esquemas de interpretar la realidad similar.

**Entre las ventajas** que la aconsejan se encuentran la posibilidad de dar diferentes versiones de un mismo escenario, trabajo en conflictos complejos como es la violencia o en los llamados multipartes; ha reportado gran utilidad en los procesos de supervisión de los nuevos profesionales; además permite una mejor observación de las situaciones que se traen a Mediación, una mayor visión del conflicto y facilita la neutralidad y la imparcialidad.

La mediación permite que los profesional es puedan facilitar una adecuada expresión de las emociones de los participantes y de ellos mismos, genera la confianza de los usuarios y existen técnicas concretas que son más efectivas desde la mediación.

La mediación permite una mejor supervisión y evaluación de las sesiones, compartir las reflexiones, preparar las sesiones siguientes, entender las visiones de los participantes y la formación continua de los profesionales.

Joseph Redorta, explica el conflicto en un esquema su estudio y comprensión: 1. Introducción 2. Teoría del conflicto. El conflicto.

Conceptualización. Dinámica del conflicto. Emoción y conflicto 3. La función de los conflictos 4. Afrontamiento constructivo de los conflictos 5. Métodos alternativos en la resolución de conflictos 6. La mediación y el conflicto

El conflicto ha existido siempre. El ser humano es un ser social cuyos intereses o necesidades dependen, directa o indirectamente, de quienes le rodean. Ello quiere decir que, inevitablemente, cuando dos o más personas persiguen el mismo interés, o intereses opuestos, y no es posible la colaboración entre ellas, aparecerán los desacuerdos y por tanto, los conflictos. Siempre han existido diferentes formas de resolverlos, que han estado definidas por las diferentes construcciones culturales e históricas que existen sobre el conflicto. Así, éste puede ser concebido como un obstáculo, como una dificultad en un proceso o, por el contrario, puede configurarse como una oportunidad para el cambio y el desarrollo personal y social. Dependiendo del marco teórico que sustente nuestra concepción del conflicto, surgirán sin duda, diferentes formas de resolverlo.

Así a lo largo de la Historia, las personas y las sociedades, han utilizado diferentes recursos personales, sociales o institucionales en el intento de dar respuesta a la gestión o resolución de sus conflictos. Dentro de los posibles recursos para gestionar los conflictos, aparece **la intervención de terceros**, la cual a su vez, puede adoptar diferentes formas según sea la intervención de éstos.

Así, junto a las fórmulas heterocompositivas, es decir, cuando es el tercero quien toma la decisión por las partes, con su mayor o menor participación (ya sea el procedimiento jurisdiccional, ya el arbitraje), cada vez adquieren mayor relevancia las fórmulas que implican autocomposición, denominadas ADR (*Alternative Dispute Resolution*), entre las que destaca la Mediación.

De esta manera, la Mediación aparece en el paradigma de intervención de terceros para la gestión eficaz del conflicto, pero con destacadas y relevantes diferencias con el resto de métodos. Se trata de la intervención de un tercero neutral, imparcial, *en un proceso donde la voluntad y voluntariedad de las partes en desacuerdo es fundamental, y donde la tarea fundamental del mediador es crear un espacio adecuado, donde sea posible que las partes consigan obtener los acuerdos deseados.*

Los valores propios de la Cultura de Paz, como convivencia, respeto a la diversidad, comunicación asertiva, igualdad, colaboración y búsqueda común de soluciones cooperadas ante conflictos, están siempre presentes en los procesos de Mediación. En tal sentido, la Mediación consigue promover instrumentos que facilitan la búsqueda de soluciones entre las partes en conflicto, favoreciendo así la responsabilidad de las personas.

Los campos de intervención en Mediación son muy diversos, como diversos son los espacios habituales donde tienen lugar los conflictos, escuela, barrios, pueblos, ciudades, hospitales, centros de atención primaria, familia, trabajo, etc..... Por ende, se han desarrollado líneas de intervención en Mediación familiar, educativa, organizacional, penal, comunitaria, intercultural, laboral, sanitaria, etc...

En Mediación como en cualquier otra disciplina, existen diversas líneas de pensamiento que dan lugar a diferentes **Modelos de Mediación**. Dichos modelos, ofrecen un referente teórico que guía la práctica profesional, conformando en la mayoría de los casos, un proceso metodológico propio, con técnicas y estrategias específicas, tendente a la consecución de unos objetivos determinados. Estos modelos están sustentados en mapas teóricos propios, que incluyen no sólo teorías de análisis del conflicto sino teorías múltiples relativas al hombre y a las relaciones sociales, y que, inevitablemente, guían las intervenciones profesionales del mediador.

Actualmente sería adecuado hablar de tres escuelas fundamentales en mediación a nivel internacional y sus respectivos modelos. Es importante resaltar, el consenso y la unidad de criterios que hasta el momento mantienen los autores y seguidores de cada modelo en sus directrices generales. Hecho éste, sin duda, que favorece el crecimiento de la mediación como profesión, indistintamente del modelo que el mediador utilice.



---

Como en tantos otros aspectos de la vida social y personal, y parafraseando al profesor Carlos Giménez Romero, *también en el desarrollo de la mediación es importante tener en cuenta su unidad y su diversidad. Su unidad porque a nadie de los que nos dedicamos a la mediación nos interesa perder la visión compartida y los principios básicos que nos vinculan. Su diversidad, por respeto a las innovaciones que van surgiendo y porque es a partir de ella, donde puede surgir el crecimiento.*

## **EVALUACIÓN DEL MÓDULO**

### **EVALUACIÓN MÓDULO 2. MEDIACIÓN**

**EJERCICIO 1** El participante observará el siguiente video:

<http://www.youtube.com/watch?v=fAh3ACGT1HA> También puede ser en:

[https://www.google.es/?gws\\_rd=cr&ei=-4afUoCiMsHmywOgrYKIBA#q=el+poder+de+las+palabras](https://www.google.es/?gws_rd=cr&ei=-4afUoCiMsHmywOgrYKIBA#q=el+poder+de+las+palabras)

**En caso de dificultad, basta poner en Youtube “El poder de las palabras”.**

El participante realizará un análisis de 2 folios (arial 12 a un espacio) sobre el impacto emocional del video y cómo cree que puede cambiar la comunicación, las relaciones y la convivencia si aprendiéramos a hacer un uso adecuado de las palabras. Poner ejemplos.

---

### **EVALUACIÓN MÓDULO 2. MEDIACIÓN**

#### **EJERCICIO 2**

**El participante observará las siguientes sesiones y contestará las preguntas que le presentan a continuación.**

Sesión Informativa: <http://www.youtube.com/watch?v=b4kWCxVEdZs>

Sesión privada con Adriana: <http://www.youtube.com/watch?v=QhWZJvtOYzk>

Sesión privada con Patricia: <http://www.youtube.com/watch?v=JVA8jVv8LWE>

Sesión conjunta final: <http://www.youtube.com/watch?v=RT1AUDg2KwU>

#### **CONTESTAR:**

1. Leer el artículo 13 de la Ley de Mediación. En cada sesión, se ajusta el mediador a lo que establece el artículo 13?
2. Listar qué cosas hace el mediador para intentar cumplir con esos objetivos del artículo 13?
- 3.Cuál es la actitud de los participantes y cómo favorecen el trabajo del mediador?
4. Con qué dificultades se encuentra el mediador y cómo las soluciona.

## MODULO 3. EL CONFLICTO

### TEORÍA DEL CONFLICTO

**Conceptualización** *"La tendencia humana natural a resolver el conflicto eligiendo entre dos posturas opuestas, puede liberar del desorden interno, aunque no revela la verdad más profunda...La verdad no es estática, como una respuesta, sino dinámica como una relación. No es un resultado, sino un proceso...La realidad no es lo uno ni lo otro, sino la interacción vital entre ambos".* (Brian Muldoon). La preocupación por el conflicto, los efectos que éste produce y la forma de resolverlo, se remonta al inicio de la humanidad con figuras como los ancianos de las tribus, consejeros, gobernantes, sacerdotes, figuras todas ellas que ayudaban a encontrar la armonía en las relaciones (Vinyamata, 1999). Desde la literatura hemos conocido periodos de gran conflictividad, como se relata en "El arte de la guerra" de Sun Tzu escrito alrededor del Siglo V A.C (Sun Tzu, 1993), hasta investigaciones científicas de clásicos como Mills (1961) y otros sociólogos citados en la obra de Lockwood (1956), que identificaron además de la lucha de clases, otros conflictos más próximos, hombre y mujeres, jóvenes y adultos y entre diferentes grupos raciales y étnicos.

Las teorías del conflicto deben su origen a los fundamentos ideológicos de Karl Marx, quién identificaba a la lucha de clases como la clave para el cambio y la evolución histórica de los individuos. Como en tantos períodos de nuestra historia, en la década de los años sesenta caracterizada por la visibilidad de grandes movimientos sociales, luchas estudiantiles, enfrentamientos ante políticas belicistas y de intervención, el movimiento hippie, la lucha por los derechos civiles, etc., se apreciaba claramente la presencia del conflicto así como la necesidad de replantear el análisis de los enfoques teóricos que hasta ese momento explicaban la realidad social. No debemos tampoco olvidar la importancia de figuras emblemáticas como Gandhi y otras de su entorno filosófico y religioso, y su filosofía activa de no violencia (Vinyamata, 1999).

En definitiva, "La guerra ha sido estudiada y analizada en sus muchas facetas e implicaciones. A principios de este siglo surgieron como disciplinas la investigación para la paz y los estudios de conflictos, impulsados con más fuerza a raíz de las guerras mundiales". (Lederach, 1998). Vinyamata (1999) define el concepto de conflicto como "Confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes.

Esta confrontación no debería interpretarse de manera negativa, ya que los conflictos tienen aspectos positivos que permiten un

desarrollo que beneficia a todas las partes implicadas. Cuando los conflictos comportan perjuicios para alguna o todas las diversas partes afectadas se puede concluir que el conflicto en cuestión se encuentra deficientemente gestionado y que eso podría conducir a un enfrentamiento pernicioso”.

A su vez, desde el punto de vista de la mediación, se trabaja con una perspectiva *positiva del conflicto*, que como recoge Galtung (1978) supone ver *"el conflicto como un reto; la incompatibilidad de metas es un desafío tremendo, tanto intelectual como emocionalmente, para las partes involucradas. Así el conflicto puede enfocarse básicamente como una de las fuerzas motivadoras de nuestra existencia, como una causa, una concomitante y una consecuencia del cambio, como un elemento tan necesario para la vida social como el aire para la vida humana"*.

Por otra parte, en cualquier conflicto la percepción de las partes es lo fundamental. La forma de percibir el conflicto, los objetivos, las intenciones y motivos del otro, inevitablemente, nos marca la evolución del mismo. De Bono explica en este sentido, la importancia de aprender a pensar desde distintas perspectivas para poder evaluar en su totalidad la situación de que se trate y poder intervenir con toda la información posible (De Bono, 1999). En tal sentido, es esencial analizar cuidadosamente los diferentes elementos que configuran el conflicto para una gestión adecuada del mismo y su tratamiento efectivo, tanto de un modo preventivo como curativo. En conflictología se compara el concepto del conflicto a la apariencia de un iceberg.

Experimentalmente es conocido que un conflicto se ha de resolver negociando los diferentes intereses de las partes, y que estos intereses se suelen mantener escondidos entre un 80% y 90 % del total (igual que un iceberg mantiene oculto un 90% del volumen total de hielo que lo compone). Eso significa que al tratar el conflicto, se debe intervenir tanto en el conflicto emergente (que es el que nos da la información de su existencia) como en todo aquello que no se ve pero que es lo que lo hace perdurar, aumentar y gestionar negativamente el conflicto.

En el conflicto existen elementos visibles que son los elementos materiales del conflicto (autoridad, poder económico, político, posesiones, territorios, etc.), y elementos no visibles que son los elementos inmateriales (elementos identitarios, emocionales, espirituales, ideológicos, divergencias subjetivas, objetivas, etc.). Burton (1990) traduce estos elementos en intereses negociables y necesidades no negociables.

## **Dinámica del conflicto**

El conflicto ha sido visto desde siempre como algo inherente al ser humano, que requiere de un conocimiento exhaustivo de su dinámica con la finalidad de encontrar el modo de gestionarlo (Cerini, 2004). Los conflictos se originan básicamente a consecuencia de la percepción de peligro respecto a la necesidad de seguridad y/o a la de identidad. Este concepto genérico proviene de la teoría de las necesidades humanas de Maslow, que explica la motivación humana como la respuesta a la satisfacción de las distintas necesidades, que él identifica como necesarias para la autorrealización: Necesidad de supervivencia (físicas), de seguridad, de pertenencia, de reconocimiento y de autorrealización. Acland (1997) desarrolla el concepto de Posición, necesidades e intereses.

La posición es lo que cada parte expresa con claridad y hace referencia a lo que quiere, es decir lo que afirma. Sin embargo, detrás de cada posición, existen unos intereses y unas necesidades que no siempre son explicitadas, a pesar de ser el motor de la aparición y del mantenimiento del conflicto.

Las posiciones y los intereses, son elementos negociables. Por el contrario, todo aquello que hace referencia a las necesidades del individuo puede resultar innegociable o cuando menos más dificultoso para llegar a un acuerdo. Este planteamiento nos explica la necesidad de tener en cuenta aquellos elementos que no son visibles, a la hora de entender y tratar el conflicto, no debiéndose concentrar la atención solamente en los aspectos visibles (Farré y Gutiérrez, 2004), que no son más que la punta del iceberg, del conflicto total.

Para concluir podríamos afirmar que el conflicto se origina porque existen diferencias en la percepción y definición de la situación, necesidades e intereses de las partes no coincidentes, valores y creencias que legitiman la propia posición y que pueden estar en contraposición con respecto a las otras partes, así como percepciones de competencia, escasez de recursos o bien de falta de reconocimiento hacia la persona o de autoestima, entre otros (Redorta, 2004).

Desde el momento que un conflicto se manifiesta, se puede observar la existencia de etapas por las que evoluciona el conflicto, en función de su tratamiento (Brockner y Rubin, 1985):

a) La escalada del conflicto: Es el proceso en que el conflicto se agrava haciendo que aumente la tensión global del mismo. Cada paso tiene una significación específica y concreta que define la situación de cada nivel de conflicto. Tener clara la escalada conflictiva, resulta

muy útil para entender la evolución del conflicto y al mismo tiempo, cómo se debe prevenir o resolver.

b) Estancamiento del Conflicto o Impasse: En esta segunda etapa es cuando las partes dejan de "pelear" pero no se abandona la intención de ganar al otro. Es un punto donde la contienda tiende a no empeorar, las partes se estancan y ven que existe un posible acuerdo lejano, pero no quieren ceder sus intereses; la situación tiende a seguir igual y si existe una mejora, es en una medida reducida.

c) Desescalada del Conflicto: En esta etapa el conflicto se hace comprensible para las partes y permite el entendimiento mutuo de las personas.

Es obvio, que no siempre se llega a esta fase, en la cual el problema comienza a ser abordable. Por otra parte, es fundamental también a la hora de analizar el conflicto, que cada persona adopta una posición frente al conflicto según el tipo de enfoque interno que lo caracterice.

## **TIPOS Y CAUSAS DEL CONFLICTO**

Si son muchas y variadas las definiciones del conflicto, no lo son menos las clasificaciones y tipologías a las que ha dado lugar su estudio. Moore (1994), identifica cinco tipos de conflictos en función de sus causas:

– **CONFLICTOS DE RELACIÓN:** Se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o nula comunicación, o a conductas negativas repetitivas. Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado conflictos irreales (Coser, 1956) o innecesarios (Moore, 1986), en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Los problemas de relación, muchas veces dan lugar a discusiones que conducen a una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

– **CONFLICTOS DE INFORMACION:** Se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es relevante, o tienen criterios de estimación discrepantes. Algunos conflictos de información pueden ser innecesarios, como los causados por una información insuficiente entre las personas en conflicto. Otros conflictos de información pueden ser auténticos al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

– **CONFLICTOS DE INTERESES:** Están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca

de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta), o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben de haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.

– **CONFLICTOS ESTRUCTURALES:** Son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas (Galtung, 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. La escasez de recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc., promueven, con frecuencia conductas conflictivas.

– **CONFLICTOS DE VALORES:** Son causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.” (Moore, 1994).

## **NIVELES DEL CONFLICTO**

Entre las clasificaciones basadas en los niveles del conflicto uno de los criterios más ampliamente utilizado es el de los actores o personas implicadas; así, los conflictos pueden ser intrapersonales o intrapsíquicos, interpersonales, intragrupal e intergrupales, (Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, 1994).

– **CONFLICTO INTRAPERSONAL O INTRAPSÍQUICO.** En este nivel el conflicto ocurre dentro de los individuos. El origen de los conflictos incluye ideas, pensamientos, emociones, valores, predisposiciones, impulsos, que entran en colisión unos con otros. Dependiendo del origen del conflicto intrapsíquico, será un dominio de la psicología u otro quien se ocupe de él: psicología cognitiva, teoría de la personalidad, psicología clínica, etc.

Tradicionalmente la disciplina de Análisis y Resolución de Conflictos no se ha ocupado del estudio de estos aspectos.

– **CONFLICTO INTERPERSONAL.** Este tipo de conflictos ocurre entre las personas individuales: marido y mujer, jefe y subordinado, amigos, etc... La mayoría de la teoría sobre negociación y mediación se refiere a la resolución de los conflictos interpersonales.

– CONFLICTO INTRAGRUPAL. Este tipo de conflicto se da dentro de un pequeño grupo: dentro de las familias, corporaciones, clases, etc... En este nivel se analiza como el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.

– CONFLICTO INTERGRUPAL. En éste último nivel el conflicto se produce entre dos grupos: dos naciones en guerra, sindicatos y patronal, etc. En este nivel el conflicto es muy complicado debido a la gran cantidad de gente implicada y a las interacciones entre ellos. Los conflictos pueden darse simultáneamente dentro y entre grupos.

### **Emoción y conflicto**

Conflicto y emoción, no es que se encuentren siempre ligados, sino que, en la mayoría de los casos, la emoción inunda el conflicto, sobre todo en los conflictos con las personas que habitualmente nos relacionamos. Es frecuente que en la teoría y práctica del conflicto, se suele ignorar la emoción, o se suele tratar como control o manejo del enfado, sin embargo, es obvio que **la emoción reside en la esencia del conflicto.**

Siguiendo al profesor Ramón Alzate, presentamos brevemente los principios básicos de emoción y conflicto:

– **El conflicto está emocionalmente definido,** de la misma manera que se dispara una emoción se dispara el conflicto. Reconocer que estamos en un conflicto, es reconocer que te han provocado emocionalmente. Percibimos el conflicto porque se nos desencadenan algunas emociones aprendidas culturalmente.

– **El conflicto está emocionalmente cargado,** involucra una continua intensificación del nivel de la emoción, la cual varía es decir, en lo que decimos, en lo que hacemos y en lo que pensamos.

– **El conflicto está emocionalmente estructurado,** la emoción es esencialmente moral, ya que respondemos emocionalmente sobre algo debido a nuestras concepciones de lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y malo, lo apropiado y lo inapropiado. Por lo tanto, mediante la emoción podemos ver cómo nuestros valores operan en el conflicto.

– **La relación de la emoción y la identidad tiene consecuencias en el conflicto,** la emoción y la identidad están estrechamente relacionados. La emoción resulta de la percepción de que algo personal importante está en juego.

– **La emoción tiene consecuencias en el conflicto relacional;** la emoción tiene mucha importancia a la hora de construir y dar sentido a nuestras relaciones familiares, de amistad, de trabajo etc....

**LA FUNCIÓN DE LOS CONFLICTOS** Siguiendo a Redorta (2007) Podemos preguntarnos para que sirve un conflicto, cuál es su función y la respuesta es que cumple diversas funciones entre las principales:  
1) Verifica el poder que tiene cada parte a partir de la confrontación.

- 2) Pone a las partes enfrentadas en relación.
- 3) Afecta a la cohesión que mantiene un grupo entre sus miembros.
- 4) Provoca reacciones en cadena.
- 5) Permite que se manifiesten habilidades personales en las partes nuevas al emerger el conflicto.
- 6) Satisface necesidades psicológicas profundas (romper la rutina, etc.).
- 7) Aparecen innovaciones en el marco del conflicto.
- 8) Se aprenden métodos de prevención de conflictos futuros.
- 9) La necesidad de resolver el conflicto origina actitudes cooperativas.
- 10) Aparece nueva información en el marco del conflicto.
- 11) Las tareas a ejecutar se retrasa al tener que afrontar el conflicto (pérdidas de tiempo).
- 12) Desgaste emocional.
- 13) Se promueve el interés personal ante que el de la organización.
- 14) Aparecen nuevos compromisos entre las partes y nueva estabilidad temporal en la relación a partir del acuerdo.

Vemos pues que existen aspectos positivos y negativos en los conflictos. Pueden tener un ciclo constructivo y un ciclo destructivo a partir de cierto nivel. Determinado índice de conflicto puede ser estimulante para los objetivos generales de una organización e incluso en las relaciones interpersonales, permite el crecimiento personal a partir de su afrontamiento adecuado.

La visión negativa que tenemos de los conflictos tiene que ver mucho con el desgaste emocional que generan, pero frecuentemente ignoramos aquel conocido refrán de que "no hay mal que por bien no venga". Una gestión adecuada del conflicto tendrá mucho que ver con la gestión de las situaciones emocionales que los conflictos provocan.

Resumamos algunos de los aspectos positivos de los conflictos:

- El conflicto es un motor de cambio personal y social.
- Estimula el interés, la curiosidad y la necesidad de comunicación en la fase inicial del ciclo.
- Enmarca un grupo frente a otro y contribuye a la cohesión interna de los grupos enfrentados.
- El proceso de resolución de los conflictos tiende a estimular la creatividad con nuevas propuestas a valorar.
- Facilita la comunicación abierta sobre temas relevantes para las partes.
- Fomenta el reconocimiento de la legitimidad del otro y de sus intereses.
- Puede conducir a la confianza a partir de destacar las semejanzas sobre las diferencias en el proceso de resolución.

Resumamos algunos de los aspectos negativos del conflicto:

- La comunicación se reduce y se va haciendo más insegura.



- Se estimula la idea de que la solución es una cuestión vinculada a las relaciones de poder.
- Se forma una actitud hostil y sospechosa que incrementa las diferencias y disminuye la conciencia de similitudes.
- Se producen juicios erróneos sobre el otro, las percepciones se distorsionan, estrés y tensión, actitudes estereotipadas y defensivas, polarización del pensamiento, reducción de alternativas.

## **El afrontamiento constructivo de los conflictos**

El conflicto, per se, es neutral no así sus consecuencias. Dependiendo de las acciones que llevemos a cabo podemos obtener consecuencias positivas o negativas. Entre las positivas están las nuevas oportunidades para afrontar las relaciones y los problemas, crecimiento personal y grupal, el incremento de la confianza, la cohesión y la solidaridad o una mayor productividad. Las estrategias sugieren como el sistema equilibra sus intereses en torno a una situación dada y las relaciones con la otra parte.

Las cinco estrategias más utilizadas en el afrontamiento al conflicto son las siguientes (Alzate, 1997): Katz, N. (Farré, 2004), sitúa las distintas actitudes frente al conflicto en relación con dos ejes: a) Compromiso con la relación b) Compromiso con los intereses.

- **Colaboración.** Se basa en manejar el conflicto manteniendo las relaciones interpersonales y asegurando que todas las partes vean satisfechos sus intereses. Se utiliza el método de resolución de problemas para solucionarlo. Se utiliza cuando los intereses de las partes se centran en el compromiso, o cuando ninguna de las partes tiene una buena solución o bien cuando se necesitan soluciones globales que eliminen el rebrote de sentimientos negativos.
- **Compromiso.** Se adopta una posición de negociación que implica pérdidas y ganancias. La persuasión y la manipulación dominan este estilo. Se utiliza cuando la solución del conflicto no merece el gasto de tiempo o energía que se requiere para la colaboración, cuando es aceptable un acuerdo rápido y temporal o bien cuando la colaboración no es posible y el conflicto no se puede resolver de otra manera.
- **Acomodaticio.** Comporta el mantenimiento de las relaciones interpersonales con todos los costes y poca o nula preocupación por los intereses de las partes implicadas. La forma de proteger la relación es ceder, calmarse y evitar la confrontación. La actitud de una parte permite que la otra gane. Se utiliza cuando una parte tiene decididamente una solución mejor, cuando los temas en disputa son considerablemente más importantes que la relación entre ambas partes o bien cuando la competición continuada podría lesionar la relación produciendo una escalada del conflicto y una pérdida de la relación.

- **Competitivo.** Comporta la ejecución de los pasos necesarios para garantizar la obtención de los propios intereses, sea cual sea el coste emocional. El que gana obtiene estatus de competencia y poder. Son ejemplos de utilización cuando una acción rápida y decisiva es vital, cuando el tema es importante y es necesario implantarlo a través de una actuación impopular, o bien cuando las necesidades de la otra parte no son importantes.

- **Evitación.** El conflicto es algo de lo que hay que huir a toda costa. El tema central es la desesperanza, que se traduce en un alto grado de frustración para todas las partes. Ni se obtiene satisfacción de los intereses, ni se mantienen relaciones. Como ejemplos se incluye cuando el tema es trivial en relación a otros intereses más importantes, cuando no hay posibilidades de acordar o resolver el conflicto, cuando una de las partes tiene poco poder en relación a la otra y cuando el daño potencial de la confrontación supera los beneficios de la resolución.

La mediación es una negociación entre partes en presencia de un tercero neutral, cuyo papel consiste en facilitar la búsqueda de una solución para el conflicto. El mediador no tiene poder para imponer una solución a los protagonistas.

El fundamento de la mediación es la negociación y la tarea del mediador consiste en introducir algunas características especiales para modificar el enfoque basado en la confrontación, que plantea la negociación como un campo de batalla, y orientarla hacia la solución del problema desde la colaboración. El mediador ayuda a las personas a dialogar, evitando generar malos entendidos, establece, por lo menos, relaciones de trabajo, aclara los problemas, y busca soluciones aceptables para ambas partes.

En teoría, las partes en conflicto deberían salir del proceso sintiéndose satisfechas porque todas sus necesidades e intereses han sido tomados en cuenta, porque han logrado el mejor resultado posible y porque están dispuestas a repetir el proceso la próxima vez que surja el problema. El mediador no tiene ningún poder para imponer una solución a los protagonistas. No es más que un catalizador. Frecuentemente son las partes adversas las que resuelven recurrir a un mediador, por encontrarse la negociación en un callejón sin salida. (Hubert Touzard)

A continuación describiremos los procesos que están implícitos en los conflictos así como el enfoque que de ellos realiza la Mediación (Deutsch y Coleman, 2000).

**Cooperación-competición.** Todos los conflictos tienen una fase destructiva caracterizada por una orientación hacia ganar-perder. La teoría desarrollada por Jhonson y Jhonson (1989) se basa en dos ideas fundamentales: La *interdependencia de las metas* de las

personas involucradas en un conflicto y el *tipo de acción* llevada a cabo por los agentes del conflicto.

La interdependencia de metas puede ser positiva, cuando las metas están unidas de tal forma que cuando aumenta la posibilidad de que una de las partes alcance la meta, aumenta la probabilidad de que la alcance la otra, y negativa cuando la probabilidad de uno restringe la posibilidad del otro.

Los tipos de acciones de los individuos pueden caracterizarse como una acción *efectiva* cuando se dirige a alcanzar la meta y *acciones-tapón u obstructivas* cuando conducen al bloqueo de las metas. Combinando las dos ideas mencionadas se producen tres nuevos conceptos: sustitución, actitudes y persuasión, que son básicas para comprender los procesos de cooperación y competición.

La *sustitución* se refiere a como las acciones de una persona puede satisfacer las intenciones de otra. Permite aceptar las actividades de otros para cubrir las propias necesidades. Si esta acción es negativa encontramos la reacción a negar el esfuerzo de otros.

Las *actitudes* se refieren a la predisposición para responder eventualmente, de forma favorable o no, a aspectos que provienen del entorno o de uno mismo. En el caso de la cooperación se trata de estar predispuesto a trabajar por otros, a beneficiarse mutuamente. En el caso de la competición implica la actitud negativa de estar en contra del otro.

La *persuasión* es el tercer elemento mencionado y se refiere a la capacidad de influenciar en otros.

Los procesos cooperativos y competitivos se diferencian claramente en los siguientes aspectos:

-Comunicación. Los cooperativos verbalizan las ideas, están atentos a las otras personas, aceptan sus ideas. Los competitivos perjudican la comunicación, ya que pretenden ventaja sobre el otro, emplean falsas promesas, tácticas de desinformación etc.

-Amistad, ayuda. En la cooperación son expresiones comunes. Las personas están satisfechas de estar con otros y de obtener u ofrecer su ayuda. En los competitivos la palabra más significativa es la obstrucción del otro, la sospecha de sus intenciones y resaltar sus aspectos negativos.

-Coordinación de esfuerzos, división del trabajo, orientación hacia la meta y productividad. En el caso de la cooperación se realiza de una forma positiva. En el caso de la competición las partes en el proceso son incapaces de dividir el trabajo, necesitando continuamente saber cómo va la otra parte.

-Sentir acuerdo con las ideas del otro. En la cooperación existe un sentimiento de identidad en valores e ideas produciendo una mayor confianza en sí mismo. En la competición la experiencia de desacuerdo y crítica continua reduce la confianza en sí mismo al mismo tiempo que se disminuye la confianza en el otro.

-Buena voluntad para ensalzar el poder del otro para alcanzar sus metas. En el caso cooperativo, las capacidades de los otros potencian las propias. En la competición se tiende a desestimar el poder del otro y a incrementar el propio.

-Definición de conflicto de intereses. En el caso de la cooperación se trata de un problema común que debe ser resuelto con el esfuerzo de todos. En la competición se estimula la idea de que la solución del conflicto pasa por la imposición de uno hacia otro, usando tácticas coercitivas e incluso violentas.

La implicación más importante de esta teoría en la resolución de conflictos es que la orientación cooperativa (ganar-ganar) facilita la solución constructiva de los conflictos. Es más fácil tener una orientación cooperativa en un entorno favorable.

Las normas de la cooperación son:

-Situarse en la perspectiva de identificar el terreno común y los intereses comunes.

-Centrarse en el contenido y no en los ataques personales.

-Tratar de situarse en la perspectiva del otro y sentir como él pueda sentir.

-Destacar lo positivo del otro, limitar y controlar las expresiones de sentimientos negativos.

-Tomar conciencia de las consecuencias de lo que se dice y se hace.

-Tratar de convencer al otro de la necesidad de realizar un esfuerzo cooperativo.

-Ser honesto, no manifestar ambivalencias o manipulaciones hacia el otro. Utilizar adecuadamente la comunicación.

-Mantenerse en el terreno de la moral y de la autoridad y considerar al otro con su dignidad.

**Discusión constructiva.** Se refiere a descubrir las verdaderas necesidades de las partes en conflicto, si son las mismas que las posiciones que se mantienen y que motivaciones son ajenas al conflicto, cuales son las motivadas por el propio conflicto y como tienden a perpetuarse. La controversia constructiva ocurre cuando las ideas, informaciones, conclusiones o teorías de una persona son incompatibles con las de otros.

El proceso basado en la cooperación incluye varios presupuestos:

-Cuando se les presenta a los individuos un problema o una decisión a tomar, mantienen una conclusión inicial por medio de la categorización y organización de la información incompleta de que disponen, de su limitada experiencia y de su perspectiva particular. Tienen un alto grado de confianza en sus conclusiones.

-Cuando los individuos presentan sus conclusiones y su razonamiento a otros, ensayan sus conceptos, profundizando los argumentos de su posición.

- Cuando se confronta a los individuos a diferentes conclusiones basadas en la información, experiencias y perspectivas de otros individuos empiezan a dudar sobre la corrección de sus ideas. Un estado de conflicto conceptual emerge.

- El desequilibrio motiva una curiosidad epistemológica y una investigación hacia mayor información y nuevas experiencias.

- En la adaptación de su perspectiva cognitiva y el razonamiento por acomodación de las de los otros, el individuo deriva hacia una nueva y reorganizada conclusión.

Las aportaciones de una discusión constructiva se resumen en tres grandes apartados: Mayor Productividad y resultados; mejores relaciones interpersonales y mayor salud mental.

Una controversia constructiva contribuye a mejores resultados y que sean más duraderos, a que las decisiones tengan una mayor base, a promover una mayor capacidad en el razonamiento cognitivo, una mayor motivación para conseguir resultados, una mayor creatividad y desarrollo de las tareas y a una mayor flexibilidad para el cambio. (Jhonson, Jhonson y Tjosvold, 2000).

## **La confianza**

La desconfianza es muy común cuando un conflicto ha tomado una vía destructiva. Averiguar que procesos son capaces de producir confianza es una de las tareas fundamentales de la resolución de conflictos. Se define la confianza como la creencia individual en, deseos de actuar sobre la base de, las palabras, acciones y decisiones de otro (McAllister, 1995).

Hay por tanto tres elementos implícitos: La permanente disposición del individuo hacia la confianza, los parámetros de la situación concreta y la historia de su relación con el otro. Hay, por tanto, factores de predisposición de la personalidad, de orientación psicológica, de reputación y estereotipos así como de la experiencia pasada. Las investigaciones señalan que la confianza está vinculada al tiempo que las partes invierten en intercambiar valores personales, percepciones, motivaciones y metas (Gabarro, 1978).

## **Las implicaciones de la confianza en el desarrollo de los conflictos pueden resumirse en los siguientes puntos:**

- La existencia de confianza entre los individuos hace que la resolución de los conflictos sea más efectiva. Si uno de los miembros desconfía del otro puede no creer sus palabras, asumir que el otro actúa con malas intenciones, y se defiende a sí mismo del otro.
- La confianza es a menudo la primera cosa que se pierde cuando se inicia un conflicto. Esto se produce porque se viola la regla de expectativas de confianza y se crea una percepción de ruptura de las promesas por la otra parte. Cuanto más crezca la desconfianza, mayores serán las defensas de las partes.
- Crear confianza en una relación es inicialmente construir una positiva expectativa: actuar consistentemente, encontrar líneas de actuación y compromisos y hacerlo repetidamente a lo largo del tiempo y de las actuaciones de la relación.
- Las relaciones de las partes pueden ser más estrechas si son capaces de construir una confianza basada en la identificación, es decir basada en la percepción de metas comunes, valores e identidad. En ese caso están motivados para resolver el conflicto sin dañar la relación.
- Es preciso hacer notar que la mayor parte de las relaciones no son polares, es decir no están siempre en el polo de la confianza o de la desconfianza, sino que contienen elementos de ambas.
- Es posible reestablecer la confianza.
- Identificamos directamente la conducta/situación que ha creado la desconfianza.
- Si es posible cada persona responsable de un quebrantamiento de la confianza, pediría disculpas y daría una completa lista de razones que le llevaron a ello.
- Se negocia las expectativas de la conducta en el futuro. Las partes deben articular expectativas y compromisos sobre la situación futura.
- Acordamos una forma de supervisar la conducta.
- Creamos vías para minimizar nuestra vulnerabilidad respecto a las áreas en que han sido dañadas por la desconfianza.

**Poder.** La distribución del poder entre las partes en conflicto y cómo se emplea el poder en el proceso es una parte importante de conocimiento para manejar el conflicto. Deutsch (1973) describió el poder como un concepto relacional que funciona entre la persona y su entorno. Está determinado no sólo por las características de la persona en cuestión o de la situación en que se produce, sino de una conjugación de ambos factores.

La forma en que busca el poder es o bien obteniendo el apoyo de otros, a menudo a través de una relación de dependencia,

estableciendo la propia autonomía e independencia frente a otros, actuando de forma asertiva, influenciando o dominando a otros y también formando parte de una organización o grupo dominante. Por otra parte Deutsch (1985) indicó la orientación psicológica del poder centrándolo en tres orientaciones: motivacional, cognitiva y moral.

- La orientación motivacional hacia el poder ha sido estudiada en dos grandes áreas: En el autoritarismo y en la necesidad de poder. En el primer caso se constataba la supeditación de otros y la identificación con una autoridad fuerte, en función de la internalización de las conductas infantiles punitivas en su relación con la autoridad paterna. En cuanto a la necesidad de poder se encontró la satisfacción de los poderosos, llegando a fuertes emociones por el ejercicio del poder.

- En la dimensión cognitiva se destacan tres orientaciones: unitaria, radical y pluralista. Para la unitaria la sociedad se ve como un todo integrado donde los intereses de los individuos y de la sociedad son uno solo y donde el poder puede ser ignorado ya que las partes usan de forma positiva la autoridad. En contrasta la postura radical señala que en la sociedad hay un antagonismo de intereses de clase y se centra en la desigualdad en la distribución del poder. Los pluralistas ven la sociedad como diferentes grupos que compiten por el poder. El poder se distribuye entre los grupos.

- La orientación moral en el poder que se desarrolla en tres niveles. El primero es una orientación de castigo, en donde la acción está controlada por sus consecuencias. En el segundo las acciones están dirigidas por un deseo de conseguir alcanzar las expectativas que los otros tienen de nosotros, o bien hacia valores socialmente aceptados. En el tercero la conducta se dirige hacia la auto aceptación de los principios morales.

Nuestras formas de enfocar el poder tienen influencia en nuestras estrategias en el conflicto. En la estrategia de dependencia, las partes tienen poco poder y tienden a buscar el poder en otros, en contraposición con estrategia de autonomía, en donde las partes limitan su dependencia de los otros.

Con una estrategia asertiva hay un intento unilateral de usar los recursos del poder para imponer una solución. Esta posición contrasta con la estrategia comunitaria en donde un miembro intenta la asimilación del otro. La cuestión más fundamental en un conflicto es que es lo que realmente se necesita o se quiere en una situación y como se puede usar el poder de manera más efectiva para conseguirlo.

**Comunicación.** Los defectos de la comunicación engendran desacuerdos que pueden llevar al conflicto. También el conflicto puede generar una ruptura de la comunicación. Es por tanto un factor

muy importante a tener en cuenta. La información que se origina en una parte de un sistema se transfiere a través de un mensaje a otra parte del sistema.

Los paradigmas en torno a la comunicación pueden resumirse en los cuatro siguientes paradigmas:

-Codificación-decodificación. La comunicación se describe como una transferencia de información vía códigos, es decir un sistema de señales que incorporan un significado. En este contexto se indica deben rechazarse los canales que contengan bajo nivel de signos o que tengan mucho ruido de fondo.

-La intencionalidad. Al contrario que el anterior el mensaje está definido no por los signos que contiene sino por la voluntad del emisor. Por este motivo cuando se oye es preciso comprender la significación que la otra parte ha querido imprimir en el mensaje. Además cuando el emisor formula el mensaje debe tener en cuenta cómo será interpretado por el interlocutor.

-La perspectiva. Asume que los individuos perciben el mundo desde diferentes puntos de vista. En situaciones conflictivas se hacen concepciones incorrectas sobre lo que el otro sabe. El mensaje se filtra en función de nuestras propias creencias e intereses.

-El paradigma dialógico. La comunicación tiene lugar en un contexto, es una forma colectiva de relación. Se entiende como un conjunto de compromisos de los participantes para conseguir ciertas metas. Por ello se requiere que la comunicación tenga oyentes responsables y activos. Una vez establecida la comunicación requiere poder ser generalizada a otros contextos.

## **Persuasión**

En la mayoría de negociaciones y conflictos los esfuerzos se canalizan para convencer al otro de la fortaleza de su posición. El modelo heurístico-sistemático propone dos formas de procesar la información. El proceso sistemático incluye intentos para comprender la información con pensamiento profundo e intensivo razonamiento sobre el estímulo, e integrar esta información como una base para las subsiguientes actitudes, juicios y conductas.

El procedimiento heurístico incluye centrarse en lo sobresaliente, en lo fácil de comprender en el contexto de persuasión, tales como las credenciales de las fuentes, el número de personas que apoyan tal opción o el número de argumentos presentados.

La persuasión se define como la influencia destinada a cambiar creencias y conductas. Incluye cambiar la mente del otro sobre qué es lo que es su mejor interés en el contexto de un conflicto particular.



Para facilitar la persuasión en un proceso de negociación del conflicto es preciso facilitar los cambios motivacionales y facilitar los cambios cognitivos. Al principio de una negociación los primeros procesos son la defensa y dar la impresión de mantenerse en sus opiniones.

De esta forma hay poca probabilidad de utilizar la persuasión hacia los argumentos. Los argumentos se procesan no en virtud de sus propios méritos sino para confirmar la defensa. Solo en el momento en que las partes se escuchan y evalúan imparcialmente las propuestas del otro puede prosperar la negociación. Una buena táctica es ofrecer argumentos que no puedan ser rebatidos por ninguna de las partes.

### **Autocontrol**

Las acciones dirigidas a un fin, particularmente aquellas que deben ser mantenidas durante un cierto periodo de tiempo requieren de un efectivo autocontrol. Durante el transcurso del conflicto varios acontecimientos imprevistos y emociones tales como la rabia, el orgullo, la desesperación o la ansiedad, cuando son incontroladas, llevan a perder el sentido de lo que es importante.

El efectivo autocontrol depende de una secuencia de procesos mentales y emocionales interconectados. Incluyen como el individuo codifica o construye la situación, las expectativas, las creencias, los sentimientos, los valores y las metas del individuo. Las situaciones en las que debe usarse el autocontrol se producen cuando el individuo es menos capaz de usarlo, en momentos altamente emotivos, con reacciones de miedo o ansiedad. El problema para un efectivo autocontrol es la transformación de la respuesta emocional que puede convertirse en desadaptativa en una reacción reflexiva que usa recursos cognitivos en donde los seres humanos tienen ventaja.

El equilibrio entre ambos sistemas en el contexto de resolución de conflictos se centra en el nivel de estrés. Cuando el estrés no es muy alto es posible el pensamiento y la reflexión. El hacer un tiempo de corte, por ejemplo, puede ayudar a reestablecer la calma e interrumpir el ciclo de provocación.

### **Violencia**

Cuando el conflicto toma una vía destructiva algunas veces conduce a la violencia. Descubrir que factores conducen a la conducta violenta y que tipos de acciones la reducen es un papel importante en el afrontamiento de los conflictos. La agresión es cualquier forma de conducta dirigida hacia hacer daño a otro ser vivo. Toman formas directas y estructurales.

La forma directa se comete de forma concreta por un particular. La forma estructural no es perceptible y se encuentra diluida en la

sociedad y sus comportamientos e infraestructuras (evitación, viviendas infrahumanas etc.) El término agresividad hace referencia a una tendencia o disposición inicial que posteriormente da lugar a una agresión, es decir a un acto dirigido a lesionar a otro organismo.

Las teorías explicativas de la agresión se distribuyen en dos grandes grupos:

- Aquellas que centran el problema en la influencia ambiental. La agresividad no sería más que una reacción al entorno (conductual y aprendizaje social de Bandura), y

- Aquellas que entienden como origen de la agresión una serie de impulsos internos e innatos, propio de la especie humana y, por tanto imposible de evitar (psicoanalítica y etológica).

La agresividad según el *condicionamiento clásico* desarrollada por Pavlov, Hull y Spence, Tolman, Lewin y Miller y Dollard y Bandura consideran que el origen de la agresión estaría en la respuesta a una frustración previa. Es preciso un elemento instigador como estimulación negativa, una meta o finalidad de esa conducta agresiva y una respuesta o acción por parte del sujeto que le permita reducir su frustración.

Sin embargo no siempre se producía la respuesta de forma inmediata a la instigación, por lo que surgió la *teoría de la agresión como conducta reforzada socialmente*. Sears y Miller manifestaron que la frustración es un antecedente de la agresión pero puede ser encauzada hacia otro tipo de conductas no agresivas. La conducta agresiva se refuerza por el daño que ocasiona a la víctima.

El *Aprendizaje social* de Bandura y Walters señala que no es preciso la existencia de una frustración para que se desarrollen comportamientos considerados como agresivos, puede existir un aprendizaje de la agresión por imitación, aunque el modelo no tiene que tener una presencia física con el sujeto.

### **De los estudios sobre el reforzamiento positivo se extraen tres consecuencias fundamentales:**

- El reforzamiento positivo tanto como aproximación verbal como de recompensa tangible aumenta significativamente la emisión de respuestas de tipo agresivo.

- El subsiguiente reforzamiento de determinadas y concretas conductas agresivas se transfiere a todo tipo de situaciones sociales en las cuales se produzca agresión interpersonal.

- El hecho de reforzar una conducta agresiva tiene como consecuencia la emisión de otras conductas agresivas diferentes a la originalmente aprendida.

En cuanto al reforzamiento por castigo los autores concluyeron que:

- Los sujetos sometidos a un intenso entrenamiento de tipo aversivo tienden a canalizar la expresión de acciones agresivas hacia objetos o personas distintas del agente original.

- La administración de castigo de forma verbal o física tiende de manera significativa a inhibir la expresión de estas conductas en presencia del agente punitivo.

Recientemente las teorías de Berkowitz ponen el énfasis en el medio. Algunas situaciones que comportan actos agresivos son fruto de explosiones comportamentales que se inician de una manera automática ante la presencia de algunas señales del ambiente. No señalan claramente cuáles serían estas señales pero parece que la ira o el enojo aumentan considerablemente la reacción del sujeto ante determinada señal. *Los psicoanalistas* relacionan la agresión con los impulsos instintivos del sujeto centrados en pulsiones amor-muerte en combinación con las exigencias del superyó.

En un principio se describieron los fenómenos agresivos como dimanantes de las pulsiones libidinales, que en determinados momentos se manifestaban como perversiones. Más adelante se hizo responsable directo al Yo.

Se presentó el fenómeno de la ambivalencia afectiva, del amor como la otra cara de la moneda del odio y la agresión. Se introdujo el concepto de destrucción en función del Tanatos. Se trata de un principio opuesto al de vida, por el que la persona tiende a la aniquilación, manifestado por la reiteración del hecho violento, por la regresión hacia etapas anteriores de la vida en donde ocurrían situaciones agresivas y por la instauración de la propia agresividad como autónoma dentro de la psique humana. La etología estudia el comportamiento y hábitos animales.

Los etnólogos como Lorenz, Ardrey y Desmond Morris indagaron como la agresión contribuye a las posibilidades de supervivencia de la especie. Se intenta ante todo determinar su valor como conducta adaptativa. Se compara las pautas agresivas de especies animales con la humana.

El rápido crecimiento de la agresividad humana es explicada en función de la rapidez de los cambios tecnológicos que supera la capacidad de adaptación para producir la inhibición de las conductas que genera. La capacidad de matar con solo apretar un gatillo no llega a penetrar en las capas emocionales del sujeto en la que podría encontrar mecanismos inhibitorios.

**Según esta teoría los fenómenos agresivos se concentrarían en:**

- Reacción innata hacia estímulos desencadenadores. Pueden variar desde la presencia del sujeto detestado hasta la observación de otros sujetos en estado de excitación. Lo característico del hombre es que al no poseer esquemas rígidos de conducta, tampoco posee inhibiciones normales que estas conductas incluyen en su repertorio.

- Las señales innatas no son específicas en el hombre, no encontrándose una pauta común de respuesta.
- Los automatismos endógenos o pulsiones no existen de forma generalizada. Lorenz sólo reconoce una serie de estímulos tales como el hambre, la sed, la sexualidad o el sueño, pero no son suficientes para explicar la conducta agresiva.

Las aportaciones de la *psicofísica* destacan el papel del sistema nervioso y la acción de determinadas hormonas en el desarrollo de la agresión. La emisión de conductas agresivas implica la participación del sistema nervios autónomo como preparación para la acción (taquicardia, torrente sanguíneo, etc.

El sistema nervioso central localiza ciertas áreas como el hipotálamo directamente relacionado con la agresión, pero no se ha conseguido producir una conducta agresiva mediante su estimulación. Las características del estímulo, el historial de aprendizaje del sujeto, su personalidad etc.

Tendrían también su influencia en la agresión. La adrenalina es una de las hormonas capitales en la preparación para la agresión. Sin embargo no explica la agresión ya que sus efectos son múltiples y depende del conjunto de las distintas situaciones a las que se enfrenta el sujeto. La testosterona parece asociada a mayor agresividad.

En opinión de Hamburg es verosímil que las hormonas masculinas determinen tempranamente una orientación general o una inclinación natural que hacen que el individuo se sienta atraído por ciertos comportamientos agresivos. Las bases fisiológicas del comportamiento no pueden entenderse como una explicación global, presentan conocimientos sobre cuáles son los medios que determinadas conductas utilizan para su expresión.

El localizar determinadas vías o circuitos nerviosos nos aporta datos sobre sus mecanismos, pero no de la causa que los producen. El *cognitivismo* señala que los procesos agresivos se apoyan en la elaboración temprana de representaciones cognitivas en donde se aprenden respuestas de agresión como forma de resolución de problemas.

Los estudios realizados entre iguales mostraron que es importante la percepción de intencionalidad que se atribuye al instigador. Inflúa también el prejuicio del sujeto sobre el carácter agresivo del interlocutor.

Se propone por tanto un modelo cíclico de relación entre atribuciones y comportamiento agresivo en donde se refuerza la percepción inicial y se difunde al resto de sujetos. Otro de los factores que señala la

teoría proviene de la aplicación de un modelo más comprensivo del desarrollo social cognitivo que combina las habilidades en el procesamiento de la información social con las creencias, para no desarrollar la agresión. Los déficits cognitivos de los sujetos agresivos muestran una relativa tendencia a los recuerdos, manifestando que ocurren provocaciones inexistentes, estando inclinados a atribuir conducta agresiva ante un estímulo ambiguo.

Las implicaciones en la práctica de la resolución de conflictos se refieren a los esfuerzos que debe realizar el profesional para producir un cambio en la situación de agresión que incluye: Un acertado diagnóstico tanto de las formas y sujetos de agresión como de las motivaciones para el cambio, estrategias y una planificación de la intervención de todos los actores precisos para llevarlo a cabo, así como la implementación de soluciones que pasador:

- Control de la violencia propia: que el individuo distinga entre conductas saludables y asertivas y conductas destructivas
- Reconocimiento de que es lo que provoca al otro
- Gestión de la agresión cuando se presenta.

### **Prejuicios**

La falta de comprensión, percepciones desviadas y los posibles prejuicios interfieren con la habilidad para resolver los conflictos. La complejidad de los elementos presentes en el conflicto facilitan la existencia de errores y malas interpretaciones. En ocasiones guarda relación con un defecto en la comunicación de las partes, evoca emociones fuertes que llevan a la elaboración de estereotipos y puntos de vista "blanco-negro", se centra en la oposición de los intereses y lleva incluso a negar la existencia del conflicto o bien a intentar un acuerdo rápido y ficticio.

### **Las cuatro fuentes de error son:**

- Necesidad de simplificar la situación conflictiva. Los sujetos tienden a fabricar estereotipos, ignorar parte de la información que consideran no consistente y a considerar de forma falsa la relación causa-efecto.
- Percepción de fuerzas opuestas. Las partes en conflicto tienden a considerar mayores diferencias entre las partes de lo que realmente son. Una de las formas en que se concreta se refiere a la percepción de que ganar por parte de uno significa perder para el otro. Cercana a esta percepción está la de perder-perder. Ocurre cuando las partes prefieren perder que llegar a una solución negociada.
- Falsa dicotomía: elegir entre cooperación y competición. No es cierto que sea necesario elegir entre una u otra, hay una tercera estrategia denominada creativa que usa ambos elementos. Es cierto que la negociación gira en torno al interés de las partes, pero deben buscar la forma de satisfacerlas ambos lo más posible.

- Juicio egocéntrico. Significa la creencia de que cada parte solo quiere lo que es bueno (para ella). Pero la bondad de las cosas es subjetiva y puede cambiar con la situación. Además tiene una construcción social. Las percepciones de las cosas varían según los sujetos y sus situaciones por lo que no hay verdades absolutas. Por ello la propuesta de solución de cada parte es considerada la mejor por cada uno.

### **Personalidad**

Es importante conocer cómo afecta la personalidad (ansiosa, obsesiva, analítica, etc) a la resolución del conflicto. Los modelos de personalidad están desarrollados por las siguientes teorías:

-Psicodinámicas (Freud, Jung, Sullivan Klein Fromm, etc), caracterizadas por los siguientes elementos: Un activo inconsciente, conflictos internos, mecanismos de defensa y de control estadios del desarrollo, la formación de la personalidad en la infancia.

Aunque estas teorías tienen un excesivo peso en lo biológico y en la agresión sexual es un marco adecuado para comprender cuestiones que todos afrontamos en nuestro desarrollo tales como seguridad, control y poder, identidad sexual o transformación de niño a adulto.

-Teoría de la Necesidad. Desarrolladas por Murray y Maslow. Para Murray la necesidad es un concepto tanto interno como externo. Lo importante es conocer la dirección hacia la que se encamina el individuo. La necesidad organiza la percepción, el pensamiento y la acción de forma que se modifique la situación de carencia. Maslow presentó su jerarquía de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y amor, de estima y autoestima así como de autorrealización.

-La Teoría del Aprendizaje Social. Bandura señaló que la conducta está en función de la persona y su entorno. El aprendizaje se produce por imitación de la conducta de otros. Los conceptos de aprendizaje por observación y autoeficacia son relevantes para el conflicto. Las personas han sido expuestas a sus familias, escuelas, comunidades y a los medios de comunicación social. Los aprendizajes pueden haber sido basados en modelos muy pobres. El cambio para poder ser manejado el conflicto requiere de un reaprendizaje.

-Situaciones sociales. Wish, Deutsch y Kaplan (1976) se identificaron cinco dimensiones básicas en las relaciones interpersonales: Cooperación-competición; Distribución del poder (simétrico o asimétrico); Orientado a la tarea u orientado hacia las emociones; Formal-informal e Intensidad-Importancia. Las relaciones se identifican con cada uno de los polos. Ej. La pareja amorosa sería cooperativa, simétrica, emocional, informal e intensa. La sadomasoquista sería competitiva, asimétrica, emocional, informal e intensa. -Teoría de los rasgos. Entiende la conducta social en términos de rasgos relativamente estables en los individuos. Se

centra en uno, o más, de las siguientes características: Tendencias motivacionales (agresión, poder, orgullo, miedo); Rasgos de carácter (autoritarismo, maquiavelismo, dogmatismo); Tendencias cognitivas (simplicidad-complejidad cognitiva, mente abierta o cerrada); Valores e ideologías (igualitarismo- no igualitarismo, cooperativismo-competitividad, tradicional-moderno); Autoconceptos y bases de autoestima, hábitos aprendidos y habilidades de afrontamiento. - Teoría de los rasgos múltiples de personalidad. El estilo de manejo de conflictos está relacionada con dos dimensiones: la preocupación por los problemas de sí mismo y de los demás e interés por la producción de resultados. Estas dimensiones se relacionan con el estilo colaborativo, competitivo. La falta de preocupación tanto por los problemas de los demás como por los propios está relacionado con depresión e inactividad. El modelo de cinco factores pretende describir la personalidad en las siguientes dimensiones: neuroticismo, extroversión, apertura hacia las experiencias, conciencia y amabilidad.

**Las emociones en el conflicto. En las sesiones de Mediación la materia prima es un conflicto determinado por el mundo emocional de cada participante y el grado de inteligencia emocional y cómo es gestionada.**

Conociendo claves de la gestión emocional podemos acompañar de un modo más práctico a los que se hallan en conflicto, ayudarles a discriminar pensamientos que ocultan la verdadera emoción puede ser esencial para desbloquear el interés emergente y orientarles al acuerdo. Los conflictos generan emociones hasta tal punto que pueden ser un grave obstáculo para su resolución positiva. A su vez, las emociones pueden generar conflictos. Hay, por lo tanto, una interacción permanente entre emoción y conflicto. En las líneas siguientes se comentan diversos aspectos relacionados con emoción y conflicto con la intención de aportar algunas aplicaciones para la práctica. En gran medida se recogen aportaciones presentadas en otros trabajos (Bisquerra, 2000, 2008, 2009; Redorta, Obiols y Bisquerra, 2006). Las emociones que sienten las personas que nos importan también suelen afectarnos. La cuestión de cómo debemos reaccionar de forma adaptativa es relevante, particularmente porque las situaciones emocionales pueden desenvolverse con inusitada rapidez y muestran una alta variabilidad. Esto es particularmente cierto en situaciones de conflicto. ¿Cómo debemos reaccionar ante una emoción concreta de otra persona cuya presencia estamos identificando con señales de conflicto? Naturalmente, es imposible establecer unas pautas generales de actuación suficientemente específicas para cada caso concreto. Pero esto en absoluto quita valor al hecho de aprender a gestionar las emociones que más comúnmente aparecen en las relaciones sociales. Se denomina

“regulación emocional” o “gestión de emociones” a la forma adaptativa en que manejamos situaciones de alta emocionalidad que nos afectan de manera personal y directa. De alguna manera, lo que se pretende con la gestión emocional es reconducir las emociones propias y también de la otra persona implicada.

### **Emoción, conflicto y relación interpersonal**

Las emociones intensas tienden a aparecer de forma particular en situaciones de conflicto. Por ejemplo, un proceso de separación o divorcio puede desatar desde profundas situaciones de tristeza hasta grandes dosis de rabia; una frustración en el trabajo puede desatar situaciones de alta agresividad. Esto es fácil de comprender y podríamos ir viendo mil ejemplos. Sin embargo, aquello que deseamos señalar aquí es que existen unas actitudes de base que configuran ciertos estilos afectivos que, si somos capaces de identificar, nos marcarán la mayoría de las reacciones emocionales.

El difícil equilibrio entre emoción y razón en las fases agudas de un conflicto tiende a desequilibrarse a favor de las emociones. De alguna manera, alzamos la voz, gesticulamos más, nos implicamos más, etc. Esto supone que pretender que los demás razonen en determinadas situaciones emocionales no es lógico, si conocemos la lógica de cómo funcionan las emociones y la vida afectiva.

En situación de conflicto en fase aguda, pero también en fases del conflicto menos agudas, la gestión de emociones es crítica y la intervención adecuada permite reconducir la situación de forma efectiva. Para comprender esto mejor, es preciso referirnos al comportamiento impulsivo.

En el comportamiento impulsivo hay un estímulo que activa una respuesta inmediata deliberación. Pasamos directamente al acto. La acción impulsiva tiende a ser rápida, súbita, imperiosa, explosiva, violenta, agresiva, inconsciente, fuera de control. Podríamos explicarlo diciendo que el triunfo del impulso implica que primero disparas y después preguntas.

Si alguien se nos cuela en la cola del cine y se salta el turno mientras estamos esperando, llevamos a cabo una rápida evaluación de la conducta de esa persona y pensamos rápidamente qué maleducado. Tal vez, si nos diéramos cuenta de la evaluación que hemos hecho podríamos tomar consciencia de la misma, lo cual nos permitiría reflexionar si esa persona no ha visto la cola o si merece la pena enfadarse por una nimiedad. De todas formas, la probabilidad de que esto ocurra así es remota, porque el proceso de evaluación y de reacción tiende a ser muy rápido y se sitúa en regiones del cerebro que operan fuera del marco de nuestra conciencia.



Este ejemplo nos introduce la idea de que frente a la acción del otro que nos provoca una emoción, caben tres momentos de intervención: a) en la primera evaluación; b) en el momento del impulso; c) en el momento de la acción.

Introducir inteligencia emocional en cada uno de los tres momentos pertenece al campo de la regulación de nuestras propias emociones. Pero además, la respuesta emocional que efectuamos va a provocar otra respuesta emocional en los demás. A partir de esta situación, cualquier conflicto puede iniciar un proceso de aumento progresivo de forma muy rápida, o bien atenuarse hasta desaparecer. La evolución del conflicto va a depender en gran medida de la respuesta inmediata que den las personas implicadas.

La respuesta emocional impulsiva, generalmente tiene una forma reiterativa de mostrarse. Algunos autores han hablado de esquemas emocionales para expresar la idea de que mostramos a los otros una síntesis organizada y completa de nuestra experiencia emocional, síntesis que contiene tanto aspectos innatos, como el fruto de nuestra experiencia adquirida, donde hay una mezcla indisociable de recuerdos, ideas, expectativas, sentimientos, sensaciones, afectos, etc.

La forma en que reiteradamente nos enfrentamos a una situación de conflicto configura un patrón de conducta ante el mismo. Es posible tomar conciencia de ello. Esta toma de conciencia es el paso previo para la regulación emocional.

### **Principios para la regulación emocional**

Algunos principios a tener presentes de cara a la regulación emocional en situación de conflicto son los siguientes:

-La expresión de las emociones es muy importante. Particularmente, la cara es muy expresiva y refleja muy bien las principales emociones si son suficientemente intensas. Debemos conocer y saber leer la comunicación no verbal y prestar atención a los riesgos de engaño deliberado.

-La neurobiología ha explicado cómo las emociones implican a todo el organismo. El cuerpo precisa un tiempo de recuperación y adaptación posteriores a la aparición de situaciones de tensión emocional.

-La conducta emocional se aprende como cualquier otro tipo de conducta. Podemos cambiar de conducta y conseguir que los demás cambien la suya.

-Todos tenemos conflictos internos que generan situaciones emocionales profundas, pero podemos desplazar nuestras inquietudes cambiando el objeto al que se dirige, ya sea nuestro miedo, nuestra ira, etc.

-Las emociones son legítimas. No podemos vivir sin emociones. Somos seres emocionales. Debemos reconocerlas, aceptarlas y

respetarlas en nosotros y en los demás. La convivencia impone límites a la expresión de las emociones. Es decir, es necesaria la regulación emocional.

-Lo que nos afecta no son los hechos en sí, sino la forma que tenemos de valorar los hechos. Valoramos, interpretamos, evaluamos, etiquetamos los hechos en función de nuestro estado emocional, más que en función de uno puro razonamiento. Es decir, de alguna manera no cuentan tanto los hechos, sino el significado que tienen para mí. Evaluamos si la situación es irrelevante, positiva, negativa o incierta para nosotros y actuamos en consecuencia. Deseamos tener control de la situación. En esta evaluación intervienen el contexto, nuestras habilidades, nuestras creencias y la percepción subjetiva de la información percibida.

-Tendemos a establecer las causas de la situación planteada y tenemos estilos particulares de establecer esas causas. La emoción está provocada por algo y ese algo que nos emociona, nos importa mucho.

-Las emociones cumplen diversas funciones, pero algunas emociones tienen un claro objetivo. Así, el miedo pretende protegernos, la ira defendernos, etc.

-Las emociones nos proporcionan mucha información sobre cómo es la persona y qué le preocupa. Es un campo rico en matices para el observador atento.

-La empatía es una habilidad muy útil. Su desarrollo nos permite comprender a los demás de forma mucho más efectiva. Igualmente, el optimismo es una fuente de energía y tiende a estar bien valorado por los demás.

### **Estrategias para la gestión del conflicto a partir de la regulación emocional**

En base a los principios anteriores, se proponen a continuación algunas estrategias para la gestión de conflictos basadas en la relación entre emoción y conflicto y por tanto a partir de la regulación emocional.

#### **El poder del silencio**

Igual que hay un tiempo para hablar, hay un tiempo para callar. Nuestro silencio puede permitir a los demás vivir intensamente sus emociones y percibir que están acompañados. Lo oportuno sería hablar cuando tenemos algo más valioso que el silencio. Generalmente, arriesgaremos menos callando que hablando. El silencio es prudente si es oportuno, es decir, si se adecua al momento. Contenerse, observar y saber estar puede ser una de las grandes estrategias de gestión de las emociones en multitud de situaciones emocionales y de conflicto.

## **La empatía**

La empatía es la capacidad de sintonizar con los estados interiores de los demás. La empatía hace que los demás perciban que son comprendidos en sus más profundos sentimientos. Así, el abrazo al amigo que sufre es una expresión de compartir el dolor, que pasa a ser mutuo. Ser empático no es tanto pensar igual, como sentir igual, en una situación concreta. Cuando nos sentimos comprendidos todo es más fácil.

## **La asertividad**

En las situaciones de conflicto suelen darse tres tipos básicos de comportamiento: agresivo, pasivo (inhibido) y asertivo. La asertividad es la capacidad de defender nuestros propios derechos sin agresividad, así como saber evitar situaciones de acción y reacción.

Es no caer en la trampa de responder a una emoción fuerte con otra emoción fuerte fuera de control. La asertividad permite defender los derechos, sentirse relajado y resolver los problemas, a pesar de la existencia de situaciones emocionales complejas. Ser asertivos es una forma de ejercer control y afrontar situaciones conflictivas, particularmente ante situaciones de ira, rabia, cólera o enfado.

## **El poder de la palabra adecuada**

Las palabras son grandes evocadoras de emociones. Así como el tono de voz adecuado a las circunstancias tiene un poder extraordinario. Por ejemplo, el refuerzo de la autoestima en situaciones concretas, nos ofrece muchas oportunidades de usar palabras cuyo significado para los demás puede ser contundente. Únicamente un sí o un no, que son dos letras, acumulan una fuerza devastadora en sí mismas, según la situación en que sean utilizadas.

## **Saber perdonar**

Sigmund Freud explicó muy bien desde el psicoanálisis el potente mecanismo que tiene la mente para el olvido. También otros autores han explicado cómo perdemos información por el simple paso del tiempo. No podríamos vivir si lo recordáramos todo. Pero muchos de nuestros recuerdos están asociados a emociones muy intensas. La expresión ni perdono, ni olvido implica un alto nivel de resentimiento que nos perturba. Disculpar, excusar, perdonar, olvidar, no tener en cuenta la ofensa, etc., son verbos que desde la riqueza de la lengua nos están enseñando que nos sentiremos mejor con los otros si sabemos perdonar.

## **Gestión de la agresividad verbal**

La agresividad ha sido explicada desde varias posiciones teóricas. Cada una aporta un ángulo de visión interesante. En las situaciones de agresividad hay que saber manejar el tiempo, eliminar instigaciones, reconstruir la experiencia, entrenarse en nuevas habilidades, tolerar cierto nivel de agresividad en algunos casos,

tratar de desplazarla hacia otros objetos en otros supuestos, intervenir en las condiciones sociales fuentes de violencia, mantener el autocontrol, explorar miedos subyacentes, ser pacientes y saber usar el tono adecuado de voz. Todo esto son claves para gestionar de forma adecuadas situaciones de agresividad verbal.

### **Saber identificar la emoción preponderante**

Una de las estrategias de mayor utilidad en la gestión de emociones es reconocer en el otro su situación emocional preponderante, lo que referido a las grandes emociones de interés básico constituye una importante fuente de información. Es más fácil actuar cuando sabemos si una persona está triste, contenta, sorprendida o disgustada.

### **Aportar información**

Muchos miedos, ansiedades, angustias y sorpresas pueden afrontarse si sabemos más cosas respecto a los objetos de temor o sorpresa. Buscar y encontrar a tiempo la información relevante puede tranquilizarnos, ayudarnos en el proceso de integrar información o cambiar el significado de los mismos hechos.

### **Apelar a la razón**

Aunque generalmente, si las emociones son intensas, el único uso de la razón no servirá, en supuestos en los que la situación emocional no sea tan intensa, el razonamiento puede ayudar a gestionar determinadas situaciones. Hay personas más temerosas que la media o que se inquietan por cuestiones nimias.

### **Simplemente saber estar**

El acompañamiento ha estado muy estudiado para procesos de pérdida. Se sabe que estar sólo, en determinadas situaciones, es mucho más duro que estar acompañado. El saber acompañar, estar presente, permitir a los demás que vivan sus emociones, es una estrategia potente que muchas veces ayuda de forma importante en situaciones delicadas.

### **Conocer la función de la emoción presente**

Si sentimos ira, generalmente tratamos de defendernos de algo, y si tenemos miedo normalmente tratamos de protegernos de algo. Comprender para qué sirven las distintas emociones fundamentales ayuda mucho a encontrar la manera de actuar en el sentido correcto ante la situación emocional concreta.

### **El poder del reconocimiento**

Hay que admitir como legítimas todas las emociones. Reconocer que alguien pueda estar enfadado, triste o contento, y que quizás nosotros no hubiéramos reaccionado de la misma manera, es una manera positiva de empezar a controlar una situación que tiende a

desbordarse. Acoger y respetar la emoción del otro ayuda a calmar, tanto en situaciones de alta, como de baja intensidad.

### **Ver hasta dónde implicarse**

Las emociones tienden a ser contagiosas y ello es particularmente cierto en los grupos. En momentos de euforia pueden tomarse decisiones muy inadecuadas, lo mismo que en momentos de tristeza o de ira. Tener claro hasta dónde debemos seguir a los demás ayuda mucho a ubicarse correctamente en situaciones emocionales que generalmente serán intensas si son grupales.

### **Ejercer el optimismo**

El entusiasmo se contagia y las actitudes positivas tienden a ser seguidas. Aportar una visión o una actitud emocional positiva puede cambiar el clima de una reunión o establecer relaciones de mayor calidad en los contextos adecuados. No es preciso ser el eterno optimista para que los demás puedan salir algo consolados de una situación incierta o desagradable.

### **Establecer el límite de las emociones ajenas**

Saber establecer límites siempre es cosa delicada. Permitir que alguien exprese sus emociones es una cosa. Cuestión distinta es tener que admitir insultos o ataques a nuestra propia autoestima. Es difícil delimitar hasta donde se puede llegar. Personas con entrenamiento emocional pueden aguantar mucho más, lo cual suele ser efectivo para la solución del conflicto.

### **Comprender las atribuciones**

Las atribuciones causales son fenómenos psicológicos que nos permiten ligar causas con efectos. Somos buscadores de las causas de las cosas, mientras que somos muy poco conscientes de los mecanismos que permiten encontrar las causas que nos han llevado a una situación concreta.

De hecho se sabe que existen estilos atributivos y que cuando buscamos causas, tendemos a buscar responsabilidades, y que existen importantes y conocidos sesgos que inducen a error al encontrar las supuestas causas que han originado un problema. La típica expresión "no se ven los toros igual desde la barrera" nos advierte sobre un sesgo atributivo conocido. La realidad es que quien está directamente implicado en una situación, suele ver las cosas distintas respecto al observador externo.

### **Comprender los impulsos**

La impulsividad es una reacción cuyo objeto es ganar al otro. El impulso de echarse hacia atrás ante un precipicio o el de actuar precavidamente ante lo desconocido, son actitudes adaptativas que ayudan a la supervivencia. La gente reacciona rápidamente ante situaciones que el cerebro percibe como amenazantes y lo hace de manera inconsciente la mayoría de las veces. Reflexionar y comprender situaciones emocionales súbitas permite gestionar situaciones fuera de control para reconducirlas de forma adecuada.

### **Descubrir el chantaje emocional**

Muchas veces no somos conscientes que somos víctimas de un chantaje emocional. Una cuestión es la legítima expresión de emociones y otra el uso de las emociones con objetivos de influencia. En casos de chantaje emocional, a veces no se trata tanto de una expresión emocional espontánea como de un comportamiento racional disfrazado de emoción.

Otras veces, ni la persona que provoca el chantaje emocional es plenamente consciente de ello. En todo caso, ante el peligro de chantaje emocional conviene adoptar comportamientos que permitan superarlo sin coste emocional. Por ejemplo la comunicación no defensiva, no sentirse influido por predicciones catastróficas y amenazas, saber salir de situaciones como "vas a arruinar mi vida", "si haces tal, no lo podré soportar" y otras tantas expresiones afines.

### **La escucha activa**

Es darse cuenta que detrás de cada palabra hay un mundo evocado. Es poner interés por el otro, respetar su propio proceso. No entrar tanto en los juicios como en la comprensión profunda del hablante. Es escuchar poniéndose en la misma sintonía de onda que el otro. Es permitir el discurso del que habla hasta el final. Es aclarar la idea y la emoción que contiene de forma oportuna.

### **Saber respetar los ritmos**

Todo lo valioso requiere tiempo y permitir que las cosas puedan suceder es importante. No precipitarse ni retrasarse. Encontrar el momento justo de hacer las cosas: decir una frase adecuada, regalar algo, pedir alguna cosa, etc. todo esto requiere sentido de la oportunidad. Ser oportuno supone saber ubicar la acción en el tiempo. Por poner una metáfora, no pedir que nieve en verano y esperar a la época del frío. La persona inoportuna, rompe el proceso y desorienta de manera profunda. Siempre hay que valorar la oportunidad de cualquier acción.

### **Ser auténtico**

Ser auténtico significa ser coherente y mostrarse sincero. Saber conjugar mente y corazón, pasión y razón, con la propia conducta. La autenticidad mejora siempre nuestra credibilidad. La comunicación no verbal predomina sobre los mensajes verbales y las contradicciones se notan.

### **No enjuiciar**

La gestión de situaciones de alta emocionalidad mejora ostensiblemente si quien se halla bajo el impacto emocional nota que no es enjuiciado por los demás en esa situación específica. Saber respetar el momento y la situación puede ser la regla. Aceptar sin emitir juicios morales. Proporcionar confianza y consideración positiva, generar espacio y apertura, ayudan extraordinariamente a poner las situaciones emocionales bajo control.

### **Permitir y explorar la ambigüedad**

En gestión de emociones debemos comprender que existen muchas situaciones ambiguas. Nos alegramos por una cosa y al mismo tiempo nos entristece otra. Por ejemplo, estar alegre por un nuevo

trabajo y triste por tener que cambiar de ciudad; estar sorprendido y no tener claro si una noticia es buena o mala, etc. Estas situaciones deben aceptarse en el rico mundo de las emociones. Saber explorar adecuadamente qué sucede es la regla que nos ayudará en estas situaciones. Eso requiere tacto y habilidad.

### **Valorar la comunicación no verbal**

Estar atentos a los mensajes no verbales de los demás nos permite conocer el proceso. Esto ya lo hacemos inconscientemente. Pero estar atentos a este proceso y ser conscientes de la expresión nos aporta una cantidad de información extraordinaria que debemos utilizar adecuadamente.

### **Analizar el discurso**

Muchas veces la gente nos indica verbalmente su estado de ánimo y no somos capaces de comprenderlo porque estamos centrados en nuestras propias emociones. Cuando alguien nos dice: "estaba temeroso de que ocurriera algo" o "estoy celoso por...", muchas veces no pensamos en las consecuencias de la confesión de las emociones que está haciendo la otra persona. Analizar las palabras emocionales que utiliza el otro es una importante fuente de información para orientarse en una situación emocional compleja.

### **Emociones y relaciones**

Las emociones pueden verse como acontecimientos que tienen lugar en un marco de relaciones interpersonales. De alguna manera podemos verlas como algo cuyo significado deriva del marco de la interacción. Así, lo normal y lo ritual es estar alegres compartiendo con los novios su felicidad en una boda y estar tristes en un entierro. Lo contrario no se entendería, porque va contra el "escenario social" en el que la emoción se desenvuelve. En otras palabras, no es que las emociones tengan influencia en la vida social, es que son la vida social misma.

En alguna ocasión podemos experimentar ira o rabia. Pero esto va unido a un juicio moral. Podemos ser tildados de iracundos si nuestro estilo afectivo así lo demuestra.

También existe un imperativo de reciprocidad en las relaciones sociales. En otros términos, la necesidad de pagar con la misma moneda una determinada actuación. Por ejemplo, la conveniencia de devolver favores prestados genera escenarios de agradecimiento. En estos supuestos, la relación social condiciona la aparición y aceptación social de emociones concretas que son a la vez expectativas en los demás.

La comunicación en el marco de la interacción sirve para reencauzar las emociones y valorar el significado. Así, no comprendemos porqué está feliz una persona, si no nos explica que le ha tocado la lotería, con lo que la comunicación y, por tanto, la relación, está en la base

de la emoción experimentada y es lo que nos permite que podamos comprenderla y compartirla si es el caso.

Los "escenarios emocionales" son aquellas situaciones en que la interrelación permite el desarrollo y comprensión de la acción social y de las emociones subyacentes. Desde este punto de vista y en la medida en que no estamos solos, las emociones son verdaderamente sociales.

Todo esto queda exacerbado en los grupos; particularmente en los grandes grupos. Los sentimientos y moralidad de las masas conllevan a experimentar emociones fuertes, como por ejemplo de admiración por sus ídolos. En las masas se llega a una sugestión que el comportamiento colectivo pasa a ser distinto del individual y la masa actúa emocionalmente de forma distinta a como lo haría cada persona individualmente.

La movilización de las masas requiere mensajes fuertes y sentimientos fuertes. Los fenómenos de contagio emocional son importantes y sin duda este es un campo donde se experimentan emociones colectivas. Las masas no razonan como las personas individuales: se mueven por motivos emocionales.

En conclusión, hay una interacción permanente entre emoción y conflicto. Los conflictos generan emociones y las emociones pueden generar conflictos. Es importante aprender a regular las emociones para la gestión positiva de los conflictos.

El comportamiento impulsivo está presente en muchos conflictos. Este comportamiento se caracteriza por la ausencia total de regulación. Si el otro actúa impulsivamente, no es el mejor momento para solucionar el conflicto. Si es posible conviene esperar a que el clima emocional sea más favorable.

Se han presentado una serie de principios a tener presentes de cara a la regulación emocional en situación de conflicto. Esta es la base para la propuesta de un conjunto de estrategias efectivas para la gestión de conflictos desde la dimensión emocional.

**Análisis sociológico de los procesos de cambio social y su significado. *En Mediación queremos devolver a la ciudadanía el poder de participar y decidir. Es parte de sus principios fundacionales. Quizás sea necesario un cambio social que lo propicie para pasar de la litigiosidad al diálogo.***

En el espíritu de la legislación española sobre Mediación, se interpreta la intención de devolver a la sociedad la capacidad de participar y asumir la solución de los conflictos que ella misma genera. Para esto, se hace necesario el nacimiento de la cultura de la paz y que exista



un fuerte proceso de transformación y cambio social que involucre a toda la sociedad y que haga posible el que esta sea la protagonista de este proceso.

El nacimiento de esta cultura de la paz implica un cambio social, lo mismo que ha sucedido con otras áreas importantes de la vida. Ese cambio social que lleve a la implementación de la cultura de la paz para el diálogo, la Mediación y la responsabilización social, es un camino de necesaria construcción colectiva.

El cambio se define como una variación de un estado o modo precedente de existencia. Siempre hay algo que está sujeto a variación y el objeto así cambiado representa una reforma y combinación de modos anteriores de existir. Los promotores que contribuyen a los cambios en una sociedad son los grupos o instituciones básicas (familiar, educativo, económico, político, religioso y recreativo) estos grupos representan un eslabón importante en los cambios sociales.

Frente a la constatación de que el mundo se encuentra frente a una profunda transformación que desquicia las relaciones del individuo con su contexto natural, sobrenatural, social y con él mismo, podemos comprender los cambios a través del énfasis de los factores tecnológicos, económicos o financieros. Pero también se puede abordar desde la perspectiva social, cultural y política e interpretar los efectos del proceso de globalización.

La noción de cambio social implica la modificación o transformación de estructuras de diverso tipo pertenecientes a un conjunto poblacional. Este cambio social puede expresarse de numerosas maneras, desde elementos superficiales y en constante desarrollo, como hasta en estructuras de arraigada tradición. Las razones por las cuales se puede dar el cambio social son de variada índole y pueden además ser explícitas o implícitas, voluntarias o involuntarias de acuerdo al tipo de población y a elementos externos a la misma.

Madurado por los primeros sociólogos de la historia, con Auguste Comte a la cabeza, el concepto de cambio social siempre fascinó a los estudiosos de las sociedades ya que tiene que ver con la capacidad de una población determinada o de varias poblaciones que actúan al mismo tiempo, de variar estructuras de diversa importancia para acomodarse a diferentes momentos históricos de su existencia.

El cambio social puede aplicarse a numerosos aspectos de una sociedad. Aunque normalmente se lo relaciona con cuestiones económico-políticas, también puede y debe aplicarse a cuestiones culturales, éticas e identitarias de una comunidad.

Por ejemplo, los cambios en las formas de gobierno, la evolución de los programas económicos, la variación en los sistemas de costumbres, las modificaciones en los modos de representar culturalmente la realidad, la alteración de los valores de comportamiento y los cambios identitarios intrínsecos de una

sociedad son todos claros patrones de cambio social, a pesar de que algunos se desarrollen más fácilmente y sean más visibles que otros. La idea de cambio social posee en la mayoría de los casos una connotación positiva ya que implica la evolución y adaptación de una sociedad a las necesidades particulares de cada momento histórico. En este sentido, los grupos sociales progresistas y modernistas siempre verán con buenos ojos el cambio social hacia nuevas estructuras.

Sin embargo, para muchos sectores de la población, aquellos que se denominan conservadores o reaccionarios, el cambio social puede ser visto como algo negativo ya que significa dejar atrás ciertos valores, reglas de conducta y formas de entender el mundo tradicionalmente aceptados como los más correctos sin importar el desenvolvimiento del conjunto social.

Como se ve, el cambio social es un proceso dinámico, orientado hacia el futuro, determinado contextualmente, que requiere de la actividad humana; es movido por fuerzas internas y externas para lograr la equidad, la justicia y la libertad. Se caracteriza por un pasaje de la concientización a la problematización y de ésta a la acción colectiva. No existe un solo concepto de cambio social. Existen distintas corrientes teóricas y por tanto existen también distintas aproximaciones de lo que es el cambio social.

- Nisbet, funcionalista, define el cambio social como una sucesión de diferencias que se produce en el tiempo sobre una identidad persistente. Hay tres grandes elementos a destacar:  
La observación de la diferencia se constituye como un elemento fundamental para tener conciencia del cambio.  
El tiempo. Las diferencias deben suceder con una dimensión temporal ya que sin ella no se puede concebir el cambio.

La identidad persistente. Las diferencias se tienen que producir dentro de una sociedad o estructura que permanece en el tiempo

- Rocher, con una visión más dinámica del cambio social, pero no tanto como Marx, define el cambio social como una transformación observable en el tiempo, pero dicha transformación afecta a la estructura, y en la medida de ello modificaría el curso de la historia. Ej.: caso de revoluciones burguesas.

González Seara dice que las estructuras no son estáticas, sino que están en continuo cambio. Las estructuras deben ser, por tanto vistas como un proceso. La idea de un orden social definitivo y perfecto, lo que González Seara llama utopía conservadora, no tiene sentido. Vinculadas a esa visión del cambio más estática, también hay que tener en cuenta las perspectivas unidireccionales del cambio social.

## **Factores del cambio social**

Hay una pluralidad de factores que influyen en el cambio social. Hay numerosos autores que piensan que es imposible que con los conocimientos actuales se pueda crear un modelo que pueda aplicarse a todas las sociedades.

### **Factor demográfico**

Hay autores que ven este factor como esencial. Durkheim hacía mucho hincapié en las características demográficas de las sociedades. El crecimiento demográfico lleva consigo la división del trabajo.

Según Durkheim, la presencia de mucha densidad de población lleva a un aumento de la densidad moral. En la medida en que crecen las sociedades, se van multiplicando las relaciones, surgen nuevas necesidades, nuevos trabajos, etc.

Esta relación causal entre crecimiento demográfico y cambio social ha sido muy criticada, ya que habría que añadir otros factores para complementar esto. Habría que sumar a este factor otros factores como el económico, el cultural, etc.

### **Factor tecnológico**

Son frecuentes las interpretaciones que achacan a las revoluciones tecnológicas, los cambios producidos en los dos últimos siglos. Geddes y Mumford, analizan el cambio social a través del factor tecnológico, vinculaban caracteres tecnológicos a caracteres sociales. El momento de la revolución industrial se va a conectar con una determinada forma económica, capitalismo, y también con la política y con lo social. Hay quien habla de que la democracia puede variar por las nuevas tecnologías.

### **Factor económico**

Hay también toda una corriente de análisis que destaca el gran peso de la infraestructura económica en la historia de la humanidad. El peso de la infraestructura económica en las revoluciones sociales a lo largo de la historia, es un tema que preocupó a Marx y a Engels, aunque luego se centraron en el análisis del capitalismo occidental. Aunque Marx no hizo exclusivamente un análisis económico, planteó junto a Engels la importancia del factor económico en el cambio social.

### **Factor cultural**

La cultura ha sido considerada a lo largo de la historia de la sociología como un factor muy importante. Weber analiza y trata de explicar el origen del capitalismo y su desarrollo y vincula el origen del capitalismo al plano cultural.

### **Factor ideológico**

La ideología es un sistema de ideas y de juicios con una lógica interna. Son explícitas y se conocen a veces, incluso escritas. Se suelen utilizar por determinados grupos sociales para proponer y defender una determinada acción histórica. En función de la manera en que explica la realidad social, uno actúa de una u otra forma.

Las ideologías siguen funcionando no de forma tan clara como antes. Hace cien años había una identificación más clara entre determinados grupos sociales y determinadas ideologías.

¿Por qué la ideología puede influir como un factor dinámico?. - Porque pretende explicar la realidad y aplica una racionalidad para entender aquella realidad que vemos. - Nos da seguridad, ej.: dice a los distintos grupos sociales por qué está siendo explotada, qué lugar ocupa, etc.

- La ideología está al servicio de unos determinados intereses. Parte de unas ciertas sociedades o grupos y por tanto se encarga de favorecer los intereses de ese grupo. - Propone una acción común, permite identificar a unos grupos y llevamos a cabo una acción común y no individual. Y el actuar de forma común favorece al cambio más que de forma individual.

- Las ideologías se plantean la posibilidad de intervenir para incidir en el curso de la historia. En los últimos años proliferan una serie de ideologías blandas que lo que transmiten es la dificultad actual para producir grandes cambios sociales como ocurría antes. En la actualidad no se plantea ni la posibilidad de que la ideología produzca un gran cambio social.

## **Agentes del cambio social**

### **Las élites**

En la historia de la teoría sociológica ha habido distintas aproximaciones a lo que son las élites. Élite que se asocian y forman el poder. Tienen un interés por mantener el statu quo. Sectores sociales que se asocian y forman una unidad, en base a intereses políticos, económicos..., que formarían esas élites de poder para mantener el dominio.

Las élites son el resultado de factores económicos... Tenemos fuerte peso de lo político económico en las élites, los grandes capitales, etc. Mills observó esto en Estados Unidos, lugar privilegiado para analizar, donde la confluencia entre los gobiernos y las grandes corporaciones capitalistas es muy clara.

### **Los movimientos sociales**

Son organizaciones claramente estructuradas y por tanto claramente identificables, que tienen como objetivo agrupar a una serie de miembros con el fin de defender ciertos aspectos concretos que generalmente tienen un carácter social. Suelen tener un carácter claramente reivindicativo.

El movimiento social por excelencia antes de que surgieran los movimientos sociales de los sesenta fue el movimiento obrero. A partir de los sesenta surge una gran pluralidad. Los movimientos sociales han sido absorbidos por los partidos políticos.

Sus fines pueden ser tan variados que a veces puede haber movimientos sociales de tipo regresivo. Hay una discusión entre

autores en cuanto a que la organización y estructuración de un grupo determina si se trata de un movimiento social o no.

### **Los grupos de presión**

Los grupos de presión tienen algún elemento en común con los movimientos sociales y es que utilizan su capacidad de presión sobre el aparato gubernamental para tratar de llevar adelante sus objetivos. Los grupos de presión están formados a menudo por pocas personas, sin embargo pueden tener una capacidad de presionar mucho mayor que los movimientos sociales de mucha gente.

Las confederaciones empresariales o asociaciones de banqueros pueden ser grupos muy pequeños pero con gran influencia. En muchas ocasiones los grupos de presión no son identificables, se mueven en la sombra. Los grupos de presión defienden intereses económicos, posiciones morales o posiciones religiosas.

### **CAMBIOS SOCIALES Y DE COMPORTAMIENTO**

La esfera de la comunicación para el desarrollo, los cambios sociales y de comportamiento con frecuencia han sido considerados dos enfoques distintos que demandan estrategias diversas y aptitudes especiales.

Se suele definir al cambio de comportamiento como un proceso de consulta basado en la investigación y referido a los conocimientos, las actitudes y las prácticas intrínsecamente relacionadas con los objetivos de los programas.

Uno de los componentes de ese proceso es el suministro a los participantes de información pertinente y motivación mediante el empleo de estrategias bien definidas, de canales de comunicación interpersonales, de grupos y de los medios de comunicación que se adapten al público al que están dirigidos los mensajes, así como diversos métodos de participación. Las estrategias de modificación de comportamiento suelen considerar al individuo como el sujeto del cambio.

El cambio social, por otra parte, es entendido como un proceso de transformación de la manera en que está organizada la sociedad, de la misión y las estructuras de las instituciones y de la distribución del poder en el marco de las diversas instituciones sociales y políticas. Cuando se trata de cambiar los comportamientos en gran escala, es necesario tener en cuenta determinadas prácticas culturales, normas sociales y desigualdades estructurales perniciosas. Por eso, los enfoques del cambio social tienden a considerar a las comunidades como los sujetos del cambio.

### ***Consecuencias del cambio social***

El cambio social puede tomar muchas formas y a su vez producir una gran variedad de consecuencias, algunas de beneficio, mientras otras pueden ser dañinas. Los movimientos transnacionales pueden tener importancia en la transformación del mundo social; la revolución industrial condujo a aumentar la libertad y la democracia

parlamentaria, la productividad condujo a un nuevo sistema de producción industrial y a las consecuencias del mercado mundial. Las consecuencias a largo plazo del crecimiento económico, como la disminución de los recursos, la degradación del medio ambiente o la pérdida de la diversidad cultural no se pensaron con anterioridad al cambio. La industrialización, la urbanización, las economías del mercado y el progreso tecnológico aseguraron el bienestar material de muchas naciones. Al mismo tiempo, en áreas de concentración industrial, el proceso produjo un daño al ambiente y a la salud de las personas.

### **Los tres paradigmas en la gestión de los conflictos y cómo estos operan en los ciudadanos -el poder, el derecho, los intereses-. Análisis del conflicto en la mediación y el modelo bidimensional.**

Como venimos estudiando, el conflicto es consustancial al ser humano, constituyendo un factor importante en la evolución de las sociedades. Los restos arqueológicos muestran la evidencia de conflictos ya desde la Prehistoria, tanto a gran escala (luchas entre distintas partes) como a escala individual (Guilaine y Zammit, 2002), indicando que los conflictos han constituido y constituyen un factor muy importante en la evolución de las sociedades humana.

El concepto de conflicto abre grandes posibilidades de estudio, análisis y diagnóstico por su relación con las necesidades humanas, las percepciones, las emociones, los deseos, etc. En este sentido, el conflicto puede ser entendido como una regeneración de las sociedades humanas (Morín, 2005), lo que conduce a que el conflicto no solamente es un factor de distorsión sino que incluye también el germen de la paz. Por tanto, el conflicto posee tanto la vertiente de crisis como la de oportunidad de cambio, tanto la idea de enfrentamiento como la de mejorar situaciones y relaciones, lo que convierte a los conflictos en procesos que pueden conducir a distintos resultados según sean su desarrollo y la metodología utilizada para gestionarlos.

Una variable de gran importancia que constituye una constante en la aparición de los conflictos es el poder, entendido desde una óptica más actual como un potencial humano para hacer algo, para conseguir objetivos específicos e intereses personales, para superar resistencias, para intentar conducir una situación conflictiva hacia un resultado favorable a los intereses propios, etc.

La utilización del poder puede determinar entonces tanto el surgimiento del conflicto como el posterior desarrollo del mismo, aun cuando puedan existir otras motivaciones en la aparición de los conflictos.

Aunque es bastante común que se utilice el poder en alguna de las fases de casi todos los conflictos, es en los conflictos de alto nivel, fundamentalmente políticos y geopolíticos, donde el poder se ha utilizado con mayor profusión. Sobre todo en las sociedades más

desarrolladas, cada vez es más usual la utilización del poder como elemento clave en conflictos de nivel más cotidiano, como el divorcio, en los que cada parte utiliza sus opciones de poder, incluso acerca de los hijos, para conseguir sus fines.

Ya desde la arqueología se ha establecido que el poder, esencialmente entendido como control de recursos, ha jugado un papel esencial: cuanto más compleja se vuelve una sociedad, mayor influencia tiene éste, y viceversa (Childe, 1950; Chapman, 1990), aunque su metodología de actuación puede modificarse a lo largo del tiempo.

La idea más aceptada concibe el conflicto en un ámbito que incluye tanto la contraposición de intereses, percepciones y valores, como la necesidad de satisfacer las necesidades humanas, aspectos que están presentes casi siempre en las sociedades y relaciones humanas. Por lo tanto, los conflictos están presentes en el tiempo y en el espacio, ya que nuestra realidad y existencia se inscriben en un tiempo y en un espacio (Foucault, 1992), llegando incluso a la posición de algunos autores que expresan que *todo lo que no se circunscribe a estas dos condiciones no existe para el conocimiento*, como expresa Kant en su *Crítica de la razón pura*.

A veces el conflicto se percibe como algo negativo que hay que eludir. Esta idea puede estar basada en factores como: a) los conflictos se suelen relacionar con la forma en que se suele afrontar o resolver, es decir, la conquista, la violencia, la anulación o la destrucción de una de las partes, y no en la consecución de una solución justa y mutuamente satisfactoria (Rapoport, 1995), b) todas las formas de enfrentarse a un conflicto requieren un esfuerzo importante y una inversión de tiempo muy grande, además de que, a veces, no es excesivamente agradable, y c) la mayoría de las personas, incluidos los investigadores, perciben que no han sido educadas para afrontar los conflictos de una manera positiva y, por tanto, no disponen de herramientas y recursos adecuados (Jiménez, 2004).

En resumen, el conflicto es consustancial al ser humano como ser social que interacciona con otros seres humanos con los que discrepa, y que tienen intereses, percepciones, valores y necesidades contrapuestas. Es además ineludible y tiene una dinámica propia. En este sentido, la diversidad desde la cooperación y la solidaridad es una fuente de crecimiento mutuo, pero la diferencia también conlleva contraste y, por tanto, divergencias, disputas, diferencias de pareceres, y conflictos (Schelling, 1980). Además, uno de los mecanismos más importantes de avance social son los conflictos frente a estructuras injustas, lo que indica su importancia como instrumento de transformación social.

Los conflictos están asociados a situaciones en las que surge un problema de *poder* en distinto grado, entendiendo el concepto de poder no en su aspecto más clásico asociado con la geopolítica, sino como la potencialidad que tiene una o ambas partes para hacer algo en un sentido que pueda favorecerle, en ese momento o en un

futuro, para conseguir objetivos específicos o para superar las resistencias de la otra parte.

### **El conflicto y el derecho**

El ordenamiento jurídico es un sistema cerrado de normas que resuelve todos los enfrentamientos posibles, sobre la base de un principio denominado *norma de clausura*. Conforme a él, todo lo que no está prohibido por las normas del sistema se considera jurídicamente permitido.

Tradicionalmente, algunos abogados, han sido formados en un arduo y largo proceso de transmisión de conocimientos, sin que tengan oportunidad de tomar conciencia de que sus vidas profesionales transcurrirán confinadas en la operación de una sola categoría de métodos de resolución de conflictos. Ni de descubrir la existencia de otros métodos que pueden usarse para los mismos o complementarios fines. Muchas veces, el conflicto no nos es mostrado como objeto de estudio.

Dada la existencia de un orden jurídico con validez y vigencia en una sociedad determinada, todas las conductas posibles de los individuos que la integran quedan automáticamente clasificadas en dos grandes categorías: conductas prohibidas y conductas permitidas.

En la sociedad en la que nos ha tocado vivir el conflicto, en sus diversas expresiones, es un elemento más de la complejidad. Y evidentemente, el Derecho está más presente que nunca, con esa vocación de regulación completa de la realidad. De las relaciones interpersonales, de las relaciones entre las personas y la entidad a la que pertenece (El Estado, Comunidad Autónoma, el Municipio, una asociación, etc.) o de las relaciones entre entidades. Y lógicamente, la importancia del Derecho, de la regulación normativa generalmente aceptada, pasa a tener mayor relevancia en el momento del conflicto, del problema a resolver.

No obstante, en una sociedad que ha descubierto el valor de la autocomposición y de la participación de las personas en la búsqueda de soluciones, el derecho ha dejado de ser el árbitro y método en la solución de los conflictos, pasando a confiar en la capacidad de las personas para construir su propio derecho y tomar decisiones ajustadas a sus necesidades y realidad concretas. Se pasa del papel central del Derecho positivo al papel central del protagonismo de los participantes.

Hay que señalar que el abogado, a partir de la percepción social de su función todavía vigente, es requerido por el cliente para que le indique cómo puede ganar, es decir, lo primero que el cliente propone es un juego de suma cero, puro conflicto, por lo que ofrece la total responsabilidad de su manejo al momento de acudir por su consejo.

Esto sitúa al postulante, y en general al licenciado en Derecho, en una encrucijada entre los intereses del propio cliente y los intereses de la mediación, y es esta decisión la que nos obliga a repensar la



práctica del derecho y los objetivos de la intervención del abogado en los conflictos.

Afortunadamente, existen países en donde los abogados están liderando el cambio, están trabajando conforme a un nuevo paradigma que privilegia la comunicación y la búsqueda de acuerdos entre las partes; están convencidos que el comportamiento litigioso prolonga el dolor y aumenta la desconfianza entre las partes. "No quieren ser más cómplices de una "justicia" que no responda a las expectativas de la sociedad, ni mucho menos colaboradores de la desintegración social" (Iruretagoyena, 2000:53).

Por supuesto que no persiguen la desaparición del Poder Judicial como herramienta esencial de todo Estado democrático, no pretenden una sociedad sin administración de justicia, lo que buscan es que ésta se fortalezca, reformando las leyes y procurando que se conformen medios más avanzados y eficientes que la agilicen y la conviertan en un recurso más accesible a los ciudadanos (Iruretagoyena, 2000:54).

### ***Interés Vs Conflicto***

El interés es por definición, según el Diccionario de la Real Academia Española el valor de algo, la inclinación del ánimo hacia un objeto, una persona o la conveniencia o beneficio en el orden moral o material. También significa provecho, utilidad, ganancia o lucro producido por un capital.

Los intereses son aquello que nos motiva, y se relacionan con nuestras necesidades, deseos, aspiraciones, preocupaciones y miedos. En cambio, una posición consiste en una demanda concreta que realizamos ante los demás para asegurarnos de que nuestros intereses quedarán satisfechos. El problema es que, por lo general, las personas adoptamos la posición más obvia, "la naranja es mía", la que creemos que mejor respalda nuestro interés en la cuestión, y nos aferramos a ella sin reparar en el interés ajeno. Es así como las negociaciones se transforman en discusiones inútiles con fracaso asegurado.

La forma de evitarlo es generar un ámbito en el que pueda producirse un

diálogo verdadero, donde cada uno pueda conocer el verdadero interés del otro. En ese contexto, las partes podrán analizar la situación y descubrir que, aunque sus posiciones sean irreconciliables, existen formas de armonizar sus intereses y encontrar soluciones con las que ambos salgan ganando, ayudar a que las partes dejen de lado sus posturas y facilitar el hallazgo de intereses comunes que deriven en soluciones de mutuo beneficio.

### **MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

La Resolución Alternativa de Conflictos (Alternative Dispute Resolution, ADR)<sup>5</sup> se inició como disciplina en Estados Unidos a partir de los años 70, bajo la influencia del movimiento ciudadano norteamericano de lucha a favor de los derechos civiles (Civil Rights

Movement), que cuestionaba los métodos tradicionales, autoritarios y punitivos del tratamiento del conflicto en ámbitos de la convivencia familiar, comunitaria, escolar y empresarial. Se constituyó así como un espacio profesionalizado de índole transdisciplinar, académico y profesional, que estudia todo tipo de conflictos, incluyendo las técnicas, métodos, estrategias y sistemas para su tratamiento y transformación positiva (Farré, 2004). El término "alternativa" hace referencia al uso de esta vía como una alternativa viable a la tradicional judicial. Los mecanismos de ADR, frente a la vía jurisdiccional, en multitud de ocasiones, tienen un funcionamiento más eficiente y son más eficaces. La eficiencia hace referencia a que son menos costosos y con un menor tiempo de gestión, dado que constituyen un tipo de técnicas más plásticas, con un carácter pragmático y de contenido y forma consensual. Así mismo son más eficaces en los resultados y resultan más positivos para las partes. Esto es así porque de la dicotomía "ganar-perder" propia de los mecanismos tradicionales como el judicial, los métodos alternativos de gestión de conflictos, permiten obtener acuerdos "ganar - ganar", lo cual da un margen de co - responsabilidad y de sostenibilidad indudable (Farré, 2004). Los medios alternativos de gestión de conflictos "permiten a los participantes por si mismos o con la asistencia de terceros, llegar a acuerdos de manera más participativa, en un marco de gran flexibilidad y en un tiempo más breve que si se opta por la vía judicial" (Cerini, 2004). Existen distintas posibilidades de intervención en conflictos con la asistencia o no de un tercero neutral que facilite el proceso. Se trata de un continuo respecto al tipo de poder que se otorga a las partes en el proceso de gestión del conflicto, siendo la intervención del juez el método que otorga un nulo poder a las partes hasta la co-decisión en la gestión a su conflicto. Veamos a continuación las características específicas de cada una de ellas:

– **La negociación** puede ser vista como un modo específico de "conversación". Es un proceso en el que las partes, sin intervención de un tercero, tienen la máxima capacidad de elección de la solución adecuada a su caso. Debe distinguirse la negociación distributiva de la colaborativa, siendo la primera de contenido competitivo con un enfoque de ganar-perder, y la segunda con un enfoque claramente dirigido al ganar - ganar. El negociador colaborativo, según el Programa de Negociación de la Escuela de Harvard (Fisher, Ury y Patton, 2002), es el que facilita la obtención de consenso mediante cinco principios básicos:

Separa a las personas del problema • Se concentra en los intereses y necesidades en lugar de las posiciones • Genera opciones de mutuo beneficio • Sostiene que el resultado conseguido se debe apoyar en criterios de legitimidad • Propone la creación de lazos de confianza

para asegurar el éxito presente y futuro de las negociaciones. En este procedimiento, las partes tienen total poder sobre el resultado y sobre el proceso de negociación. Es un proceso privado.

– **La mediación**, es un procedimiento que constituye una experiencia educacional (Femenia, 1999) y que consiste en una negociación asistida por un tercero neutral –el mediador– en el que los participantes trabajan de un modo colaborativo en el análisis de un conflicto y en el mejor modo de resolverlo, con pleno poder para ello. Este tercero no es ni juez ni negociador sino un facilitador creativo. La mediación es un proceso privado. El mediador dirige el proceso pero las partes dirigen su propio modo de gestionar sus diferencias y consensuar acuerdos. Por todo ello, la mediación es un proceso que se inicia y desarrolla de modo voluntario, que confiere autoridad sobre sí misma a cada una de las partes (Folberg y Taylor, 1992).

– **La conciliación**, también se utiliza como proceso voluntario para solucionar conflictos, fuera de la normativa legal. El conciliador hace propuestas de acuerdo, que las partes pueden o no aceptar. La conciliación es un proceso voluntario, la tercera parte puede ser seleccionada por las partes como consejero. El acuerdo es mutuamente aceptable y privado (Araujo, 2002).

– **El arbitraje** es un proceso basado en el consenso de las partes en conflicto. Justamente por este acuerdo la controversia es referida a un tercero para una decisión final (Caplow, 1974). De este modo, las partes deciden voluntariamente designar a un árbitro para que intervenga en la resolución del conflicto. El dictamen del árbitro es de obligado cumplimiento para los intervinientes en el conflicto. El proceso es privado, menos formal que en el juicio y las reglas de procedimiento y la ley sustantiva puede ser elegida por las partes.

La mayor participación de los sujetos en la toma de decisiones, consustancial a las ADR, junto con el carácter flexible y rápido del procedimiento de mediación, que se adapta en gran medida a los constantes cambios que se producen en todo orden, son algunas de las causas por las que estos sistemas han tenido un mayor desarrollo en las últimas décadas del siglo XX, y continúan su consolidación y expansión con más intensidad en los comienzos del siglo XXI. Por todo ello, reconocimiento internacional y la consolidación de los métodos alternativos de gestión de conflictos, es una corriente imparable en nuestros días. Son claras y evidentes las ventajas que aportan al procedimiento jurisdiccional, frente a los sistemas tradicionales: descongestión de Tribunales, optimización de recursos económicos, mayor celeridad en el tiempo, aumento de participación de los actores y con ello su responsabilidad, posibilitando relaciones posteriores, entre otras. En definitiva se trata de fórmulas más participativas y democráticas, que sin duda consolidan una mayor responsabilidad ciudadana en el Estado de bienestar.

**LA MEDIACIÓN Y EL CONFLICTO** En Mediación es importante comenzar hablando que ***lo bueno o lo malo no es el conflicto en sí***, sino la manera en la que se afronta, y el proceso que se inicia a partir de él, que puede llevar a agudizarlo o a conducirlo en la búsqueda de soluciones. La humanidad ha creado a lo largo de la historia, distintas maneras de resolver los conflictos. Así, cada época, ha "inventado" sus formas de solucionar los conflictos en consonancia, con las costumbres y creencias de ese momento, según lo ha demostrado Foucault en su amplia obra. De acuerdo con este planteamiento, nuestra época se caracteriza entre otras cosas por:

- La globalización de las comunicaciones
- El armamento nuclear como respuesta a los conflictos internacionales
- Una nueva concepción del ser humana, más igualitaria, presente en toda la conciencia mundial
- La revolución femenina

Todo ello, inevitablemente, conduce a una *"concepción del ser humano como capaz de enfrentar situaciones difíciles, reflexionar sobre ellas, tomar decisiones y ser responsable de las decisiones tomadas; lleva implícito una creencia en la capacidad de los seres humanos de hacerse cargo de sí mismos, de sus actos y de las consecuencias de éstos"* (Suárez, 1996).

La Mediación, como institución, nace en este contexto, como una institución encaminada a la Gestión Alternativa de Conflictos, como hemos visto anteriormente. Los conflictos con los que trabajamos en Mediación, son siempre conflictos interaccionales. Las relaciones son el marco, el encuadre, el contexto dentro del cual se dan las interacciones. Las relaciones califican a las interacciones. Johnson y Johnson (1989) dicen: *"desde el momento en que nacemos hasta el momento que morimos, las relaciones son el centro de nuestra existencia. Somos concebidos en medio de relaciones, al nacer nos introducimos en relaciones, vivimos nuestras vidas dentro de las relaciones.....Nuestras relaciones con otros conforman el contexto para todos los aspectos de nuestras vidas"*.

La Teoría General de Sistemas nos ha permitido conocer que vivimos conformando sistemas, en cualquier aspecto de nuestra vida. Cada sistema está compuesto por sus elementos y las relaciones entre dichos elementos, y entre sus atributos. Para que se mantenga un sistema es necesario que se mantengan sus elementos diferentes, y por esto son necesarias las interacciones antagónicas. El antagonismo no es destructor en sí mismo, ni bueno en sí mismo, sino que es un elemento de la evolución.

Es más, es un elemento de la vida. Por otra parte, *"el sentir, el pensar y el hacer"* están presentes en los conflictos. *Pensar en la*

*interacción como únicamente conducta, ha empantanando nuestros conocimientos sobre el ser humano” (Suárez, 1996). En una relación pueden predominar las interacciones atractoras, o lo semejante, y no existe el conflicto. Sin embargo, cuando predominan las interacciones antagónicas, lo diferente, aparece el conflicto. A menudo el término conflicto es asociado a “agresión”, sin embargo, no todo conflicto es agresivo.*

El conflicto se asocia habitualmente a antagonismo, a diferencia, y la diferencia a menudo se vive como una agresión. Es indudable, por otra parte, que el conflicto no es algo que se da de una vez y para siempre, sino que es un proceso. El conflicto no se genera sólo en una parte, sino que aparece en la diferencia existente entre dos partes, que en algún aspecto son incompatibles (creencias, acciones, conductas, valores, intereses,.....). Por todo ello, si fuéramos más precisos en nuestro lenguaje, no hablaríamos de conflicto, sino de **proceso conflictivo**. Una característica fundamental del proceso conflictivo, es que se **co-construye entre las partes**, es decir, siempre intervienen dos partes, aunque no exista siempre necesariamente la voluntad de ambas. Aun en los casos más extremos, cuando una parte puede ser considerada como víctima, incluso ahí, si intervenimos, porque **definimos con nuestro pensar, con nuestro hacer y nuestro sentir, cual es nuestra participación en el conflicto**.

Esta idea de co-construcción del conflicto, nos lleva sin duda, a que las interacciones entre las partes, son las que van configurando y dando forma al conflicto. El conflicto es conducido por las partes a partir de las interacciones que entre ellas se generan. Tanto es así, que en multitud de ocasiones, las partes quedan “enganchadas” de sus propias interacciones.

Por otra parte, existen dos palabras que han sido importantes en el campo de la Mediación, y por ello es oportuno hacer algunas reflexiones al respecto: conflicto y problema. En Mediación no se trata de palabras sinónimas, ya que es obvio que muchos problemas no son conflictivos, ni todos los conflictos son problemáticos. Los procesos de cualquier tipo, no sólo el conflicto interaccionar, pueden producir problemas, pero ellos mismos “no son un problema”. Es obvio, que a medida que se reflexiona acerca del conflicto, se evidencia su complejidad. Así, la idea de asociar conflicto a lucha de intereses aparece como simple.

Todas las relaciones pueden ser consideradas sistemas, y el todo es más que la suma de las partes, pero el todo también pone restricciones a las partes, y por tanto, el todo es menos que las partes. Parafraseando a Morín, **“el todo es a la vez más y menos que la suma de las partes”**. Todas estas reflexiones nos llevan a

pensar en los conflictos no como entidades simples, sino como **procesos complejos**.

Una posible definición de conflicto en el paradigma de la Mediación sería pues: **Proceso interaccionar**, que como tal nace, crece, se desarrolla, puede transformarse, desaparecer, disolverse, permanecer estacionario, etc....., **que se da entre dos partes**, entendiendo por partes, a personas, grupos, y las posibles interacciones entre ellas, **en el que predominan las interacciones antagónicas** sobre las interacciones atrayentes, **interacciones en las cuales las personas intervienen como seres totales**, con acciones, pensamientos, afectos y discursos, que **algunas veces**, pero no necesariamente, **pueden ser procesos conflictivos agresivos**, que se caracterizan por ser un **proceso coconstruido por las partes**, y que puede **ser conducido por ellas o por un tercero**. (Suarez, 1996).

Esta contextualización del conflicto en Mediación, entendemos que es fundamental, ya que parafraseando a Maturana, **el lenguaje crea realidades**, y si definimos la mediación como una institución para resolver conflictos, cuando se media, se siente la obligación de solucionar los conflictos. En cambio sí definimos la Mediación como la institución que ayuda a las partes a encontrar maneras diferentes de conducir sus dificultades, tendentes a conseguir acuerdos, nos encontramos con la figura del Mediador, como una parte más, la tercera, que trabaja activamente para abrir nuevos canales de comunicación y derribar barreras, pero teniendo siempre presente que la responsabilidad de abrir o no abrir dichos canales recae sobre las partes. Si no fuera así, si las partes no fueran responsables de ello, estaríamos acabando con el principio de voluntariedad y voluntad inherente en los procesos de Mediación.

## **EVALUACIÓN DEL MÓDULO**

### **EVALUACIÓN MÓDULO 3. EL CONFLICTO**

**A.** Una vez leído el Material, el participante realizará un resumen esquemático con las ideas básicas que el autor desarrolla en el mismo.

**B.** El participante visionará la **Película Doce Hombres sin Piedad** tras lo cual explicará el rol que ocupa cada uno de los doce miembros del jurado y señalará cuál

de los 5 estilos de afrontamiento del conflicto asume cada uno: Colaboración, compromiso, acomodaticio, competitivo, evitación.

[https://www.youtube.com/watch?v=PJy-\\_FCWfQ8](https://www.youtube.com/watch?v=PJy-_FCWfQ8) (u otra versión más moderna de la misma película).

## **MODULO 4. ASPECTOS JURÍDICOS, ENCAJE LEGAL EN EL SISTEMA JUDICIAL**

En el espíritu de la Ley de Mediación, el futuro mediador habrá de tener los conocimientos básicos que le permitan comprender cómo encaja el Procedimiento de Mediación y su legislación en el Proceso Judicial Español así como la estructura y terminologías propias de esta área del conocimiento.

### **Derecho de la UE**

La Unión Europea, como comunidad de Derecho con personalidad jurídica internacional, posee un sistema propio de producción normativa, autónomo y diferenciado de la mecánica legislativa interna de sus Estados miembros. El conjunto de previsiones y técnicas ordenadas a la elaboración y modificación de estas normas con rango de ley, así como los que regulan o precisan los medios de participación de las Instituciones de la Unión en las mismas, conforman un complejo sistema procedimental de adopción de decisiones que, en razón de su finalidad legislativa, se conoce con el nombre de procedimiento legislativo.

En función de la regular participación en el mismo de las instituciones involucradas, y de acuerdo con la terminología de los Tratados, el procedimiento legislativo puede ser ordinario (P<sub>Lo</sub>) o especial (P<sub>Le</sub>).

Las normas legales emanadas de estos procedimientos, o *leyes europeas*, complementadas por las disposiciones ejecutivas o reglamentarias adoptadas por los órganos administrativos comunitarios competentes, más el Derecho originario contenido en los Tratados (el de la Unión Europea, TUE, y el de Funcionamiento de la Unión, TFUE, principalmente), conforman globalmente el Derecho de la Unión o Derecho Comunitario.

### **Cómo se toman las decisiones en la UE**

El principal método de toma de decisiones en la UE se conoce como procedimiento legislativo ordinario, antes denominado "codecisión". En virtud de este procedimiento, el Parlamento Europeo, elegido directamente, debe aprobar la legislación de la UE junto con el Consejo, formado por los gobiernos de los 28 países miembros. La Comisión elabora y aplica la legislación europea.

### **Tratados de la UE**

La Unión Europea se basa en el Estado de Derecho. Esto significa que todas las acciones que emprende se basan en los tratados, que han sido aprobados voluntaria y democráticamente por todos sus países miembros.

El Tratado de Lisboa amplía los ámbitos en que se utiliza el procedimiento legislativo ordinario. El Parlamento Europeo también tiene



más capacidad de bloquear una propuesta si no está de acuerdo con el Consejo.

### **Reglamentos, directivas y otros actos legislativos**

Los objetivos de los Tratados de la UE se materializan mediante varios tipos de actos legislativos. Entre estos actos legislativos se incluyen los reglamentos, las directivas, las recomendaciones y los dictámenes. Algunos son vinculantes y otros no. Algunos se aplican a todos los países de la UE y otros sólo a unos pocos.

### **Aplicación del Derecho de la UE**

Los derechos y obligaciones previstos en la legislación europea no sólo incumben a los Estados miembros: algunas normas se aplican directamente a los ciudadanos y las empresas. El Derecho europeo forma parte integrante del ordenamiento jurídico de los Estados miembros, que son los primeros responsables de transponerlo y aplicarlo correctamente. Por tanto, todo ciudadano tiene derecho a exigir a las autoridades de cualquier país miembro que observen correctamente sus derechos europeos.

### **Legislación y jurisprudencia**

La legislación de la UE adopta la forma de:

- Tratados constitutivos de la Unión Europea y que regulan su funcionamiento.
- Reglamentos, directivas y decisiones de la UE, con efecto directo o indirecto en los Estados miembros.

La jurisprudencia de la UE se compone de las sentencias del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, que interpreta la legislación de la UE.

## **EL SISTEMA DE JUSTICIA EN ESPAÑA**

La Dra. Ainhoa Gutiérrez Barrenengoa en su trabajo sobre el Sistema Judicial Español, lo resume de la siguiente forma: En el ámbito de los sistemas jurídicos contemporáneos, el sistema español responde a las características del llamado modelo continental. Tal como expone el profesor Zorilla, la metodología creadora del modelo continental es única y genérica, sin perjuicio de las modalidades de los subgrupos que lo integran. Esboza la separación del sector público y el sector privado del ordenamiento jurídico, generalizando la división del mismo en parcelas o campos que abarcan las materias constitucional, penal, administrativa, tributaria, civil, mercantil, social y procesal.

Este modelo representa el paradigma del Derecho escrito, compuesto, por tanto, de normas jurídicas escritas que traslucen y se mantienen fieles al dogma de la primacía de la ley. Dan testimonio de ello los textos constitucionales que, unas veces, se asimilan a leyes comunes y, otras, como en el caso español, prevalecen sobre éstas en virtud del rango jerárquico que se garantiza mediante un control de constitucionalidad atribuido en España al Tribunal Constitucional. A la ley se asemejan los Tratados internacionales que deben primar sobre la misma. Por otro lado, este modelo presupone la sumisión exclusiva de los jueces ordinarios al imperio de la ley, pero como la ecuación Derecho = ley se

revela ilusoria, la jurisprudencia tiene que recurrir a las fuentes secundarias del Derecho objetivo o servirse de los medios de integración -analogía o Derecho supletorio- que colman las llamadas lagunas de la ley. El modelo continental responde a una organización jerárquica de la judicatura que informa el sistema de recursos jurisdiccionales. La función judicial se concibe como un ejercicio profesional confiado a juristas que, interaccionados con el Ministerio Público, gozan de una formación de naturaleza y origen universitarios.

### **LAS FUENTES DEL ORDENAMIENTO JURÍDICO ESPAÑOL**

El artículo 1.1º del Código civil señala taxativamente que las fuentes del ordenamiento jurídico español son la ley, la costumbre y los principios generales del derecho, indicando el artículo 1.7º del mismo Cuerpo legal que los Jueces y Tribunales tienen el deber inexcusable de resolver en todo caso los asuntos de que conozcan, ateniéndose al sistema de fuentes establecido. Por su parte, la Constitución fija en su artículo 9.3º la garantía del principio de legalidad y jerarquía normativa. Además de las fuentes que citaremos habrá que tener en cuenta la normativa comunitaria (reglamentos, directivas, decisiones, dictámenes y recomendaciones).

A) La Ley Cabe definir la ley como la norma publicada oficialmente con tal carácter, que contiene un mandato normativo de los órganos que constitucionalmente tienen atribuido el poder legislativo originario. Con arreglo a la Constitución tales órganos serán las Cortes Generales y las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas. La Constitución de 31 de octubre de 1978, actualmente vigente en España, constituye la primera norma del ordenamiento jurídico, es decir, la norma fundamental, la *lex suprema*,. Desde el punto de vista material, la superioridad de la Constitución se traduce en que todas las demás normas deben atemperarse a los mandatos contenidos en la misma, y desde el punto de vista formal, su superioridad resulta del establecimiento de especiales dificultades para su revisión o reforma (arts. 166 y 169). B) La costumbre Siguiendo a DIEZ-PICAZO y GULLON podemos citar los siguientes caracteres de la costumbre: 1º Es una fuente independiente de la ley; 2º Es una fuente subsidiaria pues regirá en defecto de ley, lo que implica la invalidez de las costumbres contrarias a la ley; 3º Es una fuente secundaria lo que implica que quien alegue ante los Tribunales la aplicabilidad de las normas consuetudinarias deberá probar la existencia, el contenido y el alcance de las mismas. C) Los principios generales del Derecho Según el artículo 1.4º del Código civil los principios generales del Derecho se aplicarán en defecto de ley o de costumbre, sin perjuicio de su carácter informador del ordenamiento jurídico. Se acepta con esta redacción la tesis de algunos autores, como DE CASTRO, para quien la expresión principios generales comprende las ideas fundamentales e informadoras de la organización jurídica de la nación. La jurisprudencia ha consagrado, entre otros principios, los siguientes: el de la igualdad ante la Ley; el de que nadie puede ir contra sus propio actos a menos que se tachen de

involuntarios, fraudulentos o contrarios a Derecho; el de que nadie puede enriquecerse injustamente. D) La jurisprudencia

Según el artículo 1.6º del Código civil, "la jurisprudencia complementará el ordenamiento jurídico, con la doctrina que, de modo reiterado, establezca el Tribunal Supremo al interpretar y aplicar la Ley, la costumbre y los principios generales del Derecho". Para que la doctrina del Tribunal Supremo se convierta en jurisprudencia es necesario que se trate de una doctrina reiterada, al menos, en dos sentencias y que haya sido utilizada como razón básica para adoptar la decisión (ratio decidendi). Además, es necesario que exista identidad entre los casos concretos decididos por las sentencias. Hoy en día, además de la Jurisprudencia del Tribunal Supremo, también los Tribunales Superiores de Justicia crean jurisprudencia si bien invocable únicamente en el ámbito de la respectiva Comunidad Autónoma.

## **EL PODER JUDICIAL PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL PODER JUDICIAL EN LA CONSTITUCIÓN**

La Constitución española de 1978 configura un Estado Social y Democrático de Derecho (art. 1.1) en el que uno de los pilares básicos lo constituye el Poder Judicial al que dedica el Título VI (artículos 117-127). En este Título, el texto constitucional, si bien no ofrece una definición de lo que ha de entenderse por Poder Judicial, sí señala los caracteres esenciales y los principios básicos sobre los que descansa la actual organización judicial. Concretamente, el Poder Judicial descansa sobre los siguientes principios: **Exclusividad** El ejercicio de la potestad jurisdiccional en todo tipo de procesos, juzgando y haciendo ejecutar lo juzgado, corresponde exclusivamente a los Juzgados y Tribunales (art. 117.3 de la Constitución). En una perspectiva positiva, la exclusividad deja fuera del ejercicio de la función de juzgar y ejecutar lo juzgado a cualquier órgano que no esté integrado dentro del esquema organizativo del Poder Judicial. En una perspectiva negativa, la exclusividad implica que los miembros del Poder Judicial no ejercerán más funciones que las señaladas salvo que expresamente les sean atribuidas por la Ley en garantía de cualquier derecho (art. 117.4). Precisamente como manifestación de esta posibilidad de realizar funciones ajenas a las estrictamente jurisdiccionales, se atribuye a los Juzgados de Primera Instancia competencias en materia de Registro Civil y el conocimiento de los actos de Jurisdicción voluntaria.

**Unidad jurisdiccional** El principio de unidad jurisdiccional es la base de la organización y funcionamiento de los Tribunales (art. 117.5). Este principio supone concentrar toda la función de juzgar y ejecutar lo juzgado en un solo Cuerpo de jueces, designados de acuerdo con normas objetivas que garanticen su desvinculación con el poder político. La distribución de asuntos entre el Cuerpo único de jueces se realiza conforme a reglas legales y no discrecionalmente. Se acaba así con el sistema de jurisdicciones especiales, común en el Régimen anterior, caracterizadas por reservar su conocimiento a personas concretas o materias concretas y porque la designación de los Jueces se hacía de

una manera más o menos discrecional por el Poder Ejecutivo. En cualquier caso, el principio de unidad jurisdiccional no se opone a una especialización de los jueces y magistrados integrantes de ese Cuerpo único. Esta especialización, da lugar a que se distingan entre cuatro órdenes jurisdiccionales: Civil, relativo a las relaciones de Derecho privado, entre particulares; Penal, concerniente a los delitos y su sanción; Contencioso-administrativo, sobre la legalidad de la actuación de la Administración Pública; y Social, ceñida a las cuestiones de lo Laboral y de la Seguridad Social.

**Excepciones. Especial referencia al Tribunal Constitucional** Los principios señalados tienen alguna excepción. Entre ellas, podemos destacar por su importancia, al Tribunal Constitucional, previsto en la Constitución Española en el Título IX (arts. 159-165), estando regulado además por la Ley Orgánica 2/1979, de 3 de octubre. Las funciones principales del Tribunal Constitucional son la de controlar al Poder Legislativo por medio del recurso y de las cuestiones de inconstitucionalidad de las leyes y de las disposiciones normativas con fuerza de ley y la de conocer del recurso de amparo interpuesto por la posible violación de los derechos y libertades públicas relacionadas en el artículo 53 de la Constitución. Además se le atribuyen el conocimiento de los conflictos constitucionales de competencia entre el Estado y las Comunidades Autónomas o entre éstas entre sí y de los conflictos entre órganos constitucionales del Estado. Cuando el Tribunal Constitucional conoce de los recursos de amparo realiza funciones jurisdiccionales pero, sin embargo, no cabe considerar que sea un órgano del Poder Judicial puesto que ni forma parte del esquema organizativo de aquél, ni sus miembros son designados por el mismo procedimiento, ni con iguales requisitos que los componentes del Poder Judicial.

El Tribunal Constitucional está compuesto por doce miembros nombrados por el Rey: cuatro a propuesta del Congreso por mayoría de tres quintos de sus miembros, cuatro a propuesta del Senado por idéntica mayoría, dos a propuesta del Gobierno y dos a propuesta del Consejo General del Poder Judicial. Los miembros serán nombrados entre Magistrados y Fiscales, Profesores de Universidad, Funcionarios públicos y Abogados, todos ellos juristas de reconocida competencia con más de quince años de ejercicio profesional. Son nombrados por nueve años y se renuevan por terceras partes cada tres.

**ELEMENTOS SUBJETIVOS INTEGRANTES DEL PODER JUDICIAL. ESTATUTO JURÍDICO DE LOS JUECES Y MAGISTRADOS** Los Jueces y Magistrados son "independientes, inamovibles, responsables y sometidos únicamente al imperio de la Ley" (art. 117.1 de la Constitución Española de 1978). Esta independencia opera tanto frente a las partes contendientes (imparcialidad), como frente al resto de los Poderes del Estado (Ejecutivo y Legislativo), como, por último, frente a los demás órganos judiciales, en el sentido de que los órganos superiores no pueden dirigir *a priori* la actuación de los inferiores, a diferencia de lo que sucede con los órganos de la Administración Pública,

sino que únicamente podrán corregir la actuación de un órgano inferior cuando conozcan de un asunto por vía de recurso. El conjunto de los Jueces y Magistrados forma una carrera oficial, desempeñando sus funciones de forma permanente. La Carrera Judicial consta de tres categorías: Magistrado del Tribunal Supremo; Magistrado y Juez. En cuanto al sistema de designación de los mismos, de los distintos posibles, en España se sigue el de oposición ante un Tribunal plural con pruebas públicas si bien se contempla igualmente el acceso directo, sin oposición, por concurso de méritos, que juzga y valora el mismo Tribunal de la oposición. Además, para un tercio de los componentes de las Salas Civil-Penal de los Tribunales Superiores de Justicia se prevé un sistema basado en la designación por el Consejo General del Poder Judicial de una terna que tienen que formular el respectivo Parlamentos Autonómico.

### **EL GOBIERNO DEL PODER JUDICIAL: EL CONSEJO GENERAL DEL PODER JUDICIAL**

La Constitución de 1978 establece un órgano "*ad hoc*", independiente del Ejecutivo y directamente enlazado con la representación parlamentaria, para el gobierno de la Justicia. Dicho órgano es el Consejo General del Poder Judicial, previsto en el artículo 122.2 y regulado en el Título II del Libro II de la L.O.P.J. 6/85 y en el Reglamento de Organización y Funcionamiento, aprobado por el Pleno del Consejo General del Poder Judicial en el Acuerdo de 22 de abril de 1986.

**Composición y sistema de designación de sus miembros** El Consejo General del Poder Judicial está integrado por veintinueve miembros: el Presidente, que es al mismo tiempo Presidente del Tribunal Supremo, y veinte vocales, nombrados por el Rey por un período de cinco años. El sistema de elección de los veinte vocales se regula actualmente en los artículos 111 y siguientes de la Ley Orgánica del Poder Judicial de 1 de julio de 1985 estableciéndose que serán propuestos por el Congreso de los Diputados y por el Senado. Concretamente, cada Cámara elegirá doce vocales por mayoría de tres quintos de sus miembros: Ocho se eligen entre abogados y juristas de reconocida competencia con más de quince años de ejercicio profesional y los doce restantes entre jueces y magistrados de todas las categorías que se hallen en activo. Se renovarán, en su totalidad, cada 5 años.

**Funciones** Le corresponde, entre otras, la formación, perfeccionamiento, provisión de destino, ascensos, situaciones administrativas y régimen disciplinario de los Jueces y Magistrados.

### **PARTICIPACIÓN POPULAR EN LA ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA**

La participación del pueblo en la Administración de Justicia se encuentra constitucionalizada en el art. 125 C.E. Su justificación se encuentra en que la soberanía popular es la única detentadora del poder, sin que pueda admitirse su monopolización por una determinada clase u orden profesional. Y, así, con nitidez absoluta especifica el art. 117.1. C.E.: "*La Justicia emana del pueblo ...*". **La acción popular como forma de**

**participación en la Administración de Justicia** Según el artículo 125 de la Constitución, "Los ciudadanos podrán ejercer la acción popular...". De esta forma, se reconoce al particular, la posibilidad de defender un interés que le concierne como miembro de una determinada colectividad.

**El Jurado como forma de participación en la Administración de Justicia. Referencia al Tribunal del Jurado instaurado por la L.O. 5/95 de 22 de mayo.**

**Regulación** Según el artículo 125 de la Constitución Española de 1978, los ciudadanos "podrán participar en la Administración de Justicia mediante la institución del Jurado, en la forma y con respecto a aquellos procesos penales que la Ley determine". Desarrollando este mandato constitucional se aprobó la LO 5/1995, de 22 de mayo, del Tribunal del Jurado.

**Composición y funciones del Tribunal del Jurado** La composición del Jurado establecido por la Ley de 1995 sigue la estructuración propia del modelo de Jurado Puro con una Sección de Hecho y una Sección de Derecho. La Sección de Hecho estará integrado por un total de 9 ciudadanos o jueces legos más otros 2 en calidad de suplentes para los casos de enfermedad u otra imposibilidad análoga de alguno de los jurados titulares y un Magistrado Presidente. En la Sección de Derecho el Magistrado Presidente del Tribunal del Jurado, en principio será un Magistrado de la Audiencia Provincial, cuando el Juicio del Jurado se desarrolle en el ámbito de la Audiencia Provincial. Si se trata de supuestos de aforamiento y el aforado lo es dentro del ámbito de la Comunidad Autónoma, será un Magistrado de la Sala civil-penal del Tribunal Superior de Justicia. En cuanto a las *funciones*, a los Jurados les corresponde emitir el veredicto declarando probado o no probado el hecho justiciable y proclamando la culpabilidad o inocencia de cada acusado por su participación en el hecho/s delictivos, aportando los elementos de convicción sobre los que ha apoyado estas declaraciones. Para la adopción de decisiones y emisión del veredicto, la Ley prevé la mayoría cualificada como sistema de decisión, si bien distingue según el veredicto sea de culpabilidad o de inocencia. En el primer caso, (culpabilidad) exige una mayoría cualificada: siete votos de los nueve posibles. En el segundo, (inocencia) basta con mayoría simple (cinco votos de los nueve posibles). El Magistrado Presidente será el encargado, entre otras funciones, de dictar sentencia en la que recogerá el veredicto del Jurado e impondrá, en su caso, la pena y/o medida de seguridad, así como las responsabilidades civiles que corresponda. Le corresponde además la función de dirigir y controlar la legalidad de las actuaciones de las partes y del propio Jurado.

**Ámbito de competencias del Tribunal del Jurado**

La Ley ha optado por un criterio delimitador estableciendo un listado concreto y exhaustivo de todas y cada una de las figuras delictivas que se asignarán a su conocimiento. Concretamente, son los siguientes: del homicidio; de las amenazas, de la omisión del deber de socorro; del allanamiento de morada; de los incendios forestales; de la infidelidad en la custodia de documentos; del cohecho; del tráfico de influencias; de la malversación de caudales públicos; de los fraudes y exacciones ilegales; de las negociaciones prohibidas a funcionarios; de la infidelidad en la custodia de presos. La competencia se extiende a los delitos conexos, siempre que la conexión tenga su origen en alguno de los siguientes supuestos: a) Que dos o más personas reunidas cometan simultáneamente los distintos delitos; b) Que dos o más personas cometan más de un delito en distintos lugares o tiempos, si hubiera precedido concierto para ello; c) Que alguno de los delitos se haya cometido para perpetrar otros, facilitar su ejecución o procurar su impunidad.

**Estatuto jurídico** La participación de los ciudadanos en la Administración de Justicia a través del Jurado aparece configurada como un derecho-deber. Así lo establece el artículo 6 LOTJ según el cual: "La función de jurado es un derecho ejercitable por aquellos ciudadanos en los que no concurra motivo que lo impida y su desempeño un deber para quienes no estén incurso en causa de incompatibilidad o prohibición ni puedan excusarse conforme a esta Ley". Su configuración como deber tiene tres consecuencias: 1º El derecho a ausentarse del trabajo por el tiempo indispensable para el cumplimiento de su función como jurado; 2º El derecho a remuneración por el tiempo que dure la ausencia; 3º Sanciones para los jurados que incumplan sus obligaciones (comparecer y prestar juramento o promesa, guardar secreto de las deliberaciones y votar). A) Requisitos para ser jurado Aparecen recogidos en el artículo 8 LOTJ. Son los siguientes: 1º Ser español mayor de edad (18 años); 2º Encontrarse en el pleno ejercicio de sus derechos políticos; 3º Saber leer y escribir; 4º Ser vecino de cualquiera de los municipios de la provincia en que se hubiere cometido el delito, al tiempo de la designación como candidato a jurado; 5º No estar impedido física, psíquica o sensorialmente para el desempeño de la función de jurado. B) Falta de capacidad para ser jurado.

El artículo 9 funda las causas de incapacidad para ser jurado en motivos de índole penal. Según este artículo está incapacitados para ser jurados: 1º Los condenados por delito doloso que no hayan obtenido rehabilitación; 2º Los procesados y aquellos acusados respecto de los cuales se hubiera acordado la apertura del juicio oral y quienes estuvieren sufriendo detención, prisión provisional o cumpliendo pena por delito; 3º Los suspendidos, en un procedimiento penal, en su empleo o cargo público, mientras dure dicha suspensión. C) Incompatibilidades para ser jurado Por lo que se refiere a las causas de incompatibilidad para ser Jurado, el artículo 10 establece una prolija y detallada relación de cargos de naturaleza política y profesional que resultan contraindicados para formar parte del Tribunal del Jurado. En definitiva, se ha tratado de excluir a todas aquellas personas que, por el cargo que ostentan o la función que desempeñan, pudieran verse afectadas en el principio de imparcialidad que debe caracterizar la función del Jurado como tribunal que es. D) Prohibición para ser jurado Según el artículo 11, nadie podrá formar parte como jurado del Tribunal que conozca de una causa en la que: 1º Sea acusador particular o privado, actor civil, acusado o tercero responsable civil; 2º Mantenga con quien sea parte alguna de las relaciones que determinan el deber de abstención de los Jueces y Magistrados; 3º Tenga con el Magistrado-Presidente del Tribunal, miembro del Ministerio Fiscal o Secretario Judicial que intervenga en la causa o con los abogados o procuradores relación de parentesco; 4º Haya intervenido en la causa como testigo, perito, fiador o intérprete; 5º Tenga interés, directo o indirecto, en la causa. E) Excusas para actuar como jurado El legislador en el art. 12 ha optado por el criterio del listado para establecer las causas de excusa. Concretamente, podrán excusarse para actuar como jurado: 1º Los mayores de sesenta y cinco años; 2º Los que hayan desempeñado efectivamente funciones de jurado dentro de los cuatro años precedentes al día de la nueva designación; 3º Los que sufran grave trastorno por razón de las cargas familiares; 4º Los que desempeñen trabajo de relevante interés general, cuya sustitución originaría importantes perjuicios al mismo; 5º Los que tengan su residencia en el extranjero; 6º Los militares profesionales en activo cuando concurren razones de servicio; 7º Los que aleguen y acrediten suficientemente cualquier otra causa que les dificulte de forma grave el desempeño de la función de jurado.



**ORGANIZACIÓN DEL PODER JUDICIAL ÓRGANO JUDICIAL** La función jurisdiccional, es decir, la función de juzgar y ejecutar lo juzgado, se atribuye en España a una serie de órganos estatales que genéricamente reciben el nombre de Tribunales si bien más propiamente esta denominación se reserva para los órganos colegiados, en los que su titularidad corresponde a varios miembros que reciben el nombre de Magistrados, denominándose Juzgados los órganos unipersonales en el que el titular es una sola persona, Juez o Magistrado.

**CLASIFICACIÓN DE LOS ÓRGANOS JUDICIALES** Al margen de la distinción antes apuntada entre órganos colegiados y unipersonales, siguiendo al profesor GUERRA SAN MARTIN podemos clasificar los órganos judiciales existentes de acuerdo con los siguientes criterios: a) Atendiendo a su carácter, puede distinguirse entre órganos técnicos, legos y mixtos. Los órganos técnicos están formados por Jueces y Magistrados con conocimientos jurídicos. Constituyen la regla general, exigiéndose el título de Licenciado en Derecho. Dentro de los órganos mixtos hay que citar al Tribunal de Jurado. b) Por el orden jurisdiccional del que conocen. Atendiendo a este criterio, son órganos simples los que conocen de materias propias de un solo orden jurisdiccional (civil, penal, contencioso-administrativo o social). Esta es la regla general. Como excepción, son órganos plurales y Salas Civil-Penal de los Tribunales Superiores de Justicia puesto que conocen de los órdenes civil y penal. c) Por su función procesal, podemos distinguir por un lado, los órganos de instancia -primera o única- que son aquéllos que resuelven los asuntos por primera vez. En determinados casos, cabe una segunda instancia, es decir un nuevo enjuiciamiento pleno, ante un órgano superior. En otros, no cabe una segunda instancia, sino un recurso extraordinario, ante un órgano también superior, pero que actúa con jurisdicción limitada, ya que ordinariamente no puede modificar los hechos declarados probados por el inferior. Así ocurre con el recurso de casación.

### **ENUMERACIÓN Y ASPECTOS GENERALES DE LOS ÓRGANOS JUDICIALES**

La Ley Orgánica del Poder Judicial de 1 de julio de 1985 establece que la potestad jurisdiccional se atribuye a los siguientes Juzgados y Tribunales: Juzgados de Paz; Juzgados de Primera Instancia e Instrucción, de lo Penal, de lo Contencioso-Administrativo, de lo Social, de Menores y de Vigilancia Penitenciaria; Audiencias Provinciales; Tribunales Superiores de Justicia; Audiencia Nacional y Tribunal Supremo. Tanto los Tribunales Superiores de Justicia como la Audiencia Nacional y Tribunal Supremo, en realidad son organizaciones judiciales que engloban dentro de ellas otros órganos, denominados Salas, que son las que realmente ejercen la potestad jurisdiccional. En ocasiones estas Salas se dividen, a su vez, en Tribunales que reciben el nombre de Secciones. También las Audiencias Provinciales suelen dividirse en Secciones. A continuación expondremos una idea general de cada uno de los Juzgados y Tribunales que integran el organigrama judicial español. A estos efectos, tendremos en cuenta además de los criterios clasificatorios aludidos en el epígrafe anterior, la demarcación judicial de cada uno de ellos. Los órganos judiciales se ubican en una determinada

localidad, que se denomina sede, y ejercen su jurisdicción en el ámbito territorial respectivo. A efectos de fijar cuál es ese ámbito territorial o, dicho en otros términos, la demarcación judicial de cada uno de los órganos, la Ley Orgánica del Poder Judicial de 1 de julio de 1985 parte de la estructuración territorial del Estado diseñada en la Constitución de 1978 en Municipios, Provincias y Comunidades Autónomas, añadiendo, como demarcación propiamente judicial, la de los Partidos Judiciales que suponen una agrupación de municipios limítrofes pertenecientes a una misma Provincia.

- **Juzgados de Paz.** En la base de la organización judicial, constituyen una excepción a la regla general de justicia técnica puesto que los Jueces de Paz pueden ser nombrados aun no siendo licenciados en Derecho, siempre que reúnan los requisitos para el ingreso en la Carrera Judicial. Desde otra perspectiva son órganos plurales y de instancia ya que conocen por primera vez de asuntos penales (faltas) y civiles si bien de muy escasa trascendencia. Por último, en cuanto a su demarcación judicial, es de ámbito municipal. Concretamente, existirá un Juzgado de Paz en todos aquellos municipios donde no haya Juzgado de Primera Instancia e Instrucción. Donde no haya Juzgado de Paz, el de Primera Instancia e Instrucción asume sus competencias

- **Juzgados de Primera Instancia e Instrucción.** En cada Partido Judicial habrá uno o más Juzgados de Primera Instancia e Instrucción, con sede en la capital de aquél y jurisdicción en todo su territorio. Tomarán su designación del Municipio de su sede.

Cuando van unidos son órganos mixtos con competencia en el orden civil y penal, si bien en las poblaciones más importantes aparecen separados, dando lugar a dos tipos de órganos diferentes: los Juzgados de Primera Instancia por un lado y los Juzgados de Instrucción, por otro. Cuando esto ocurre, los *Juzgados de Primera Instancia* actúan, como su nombre indica, como órganos de instancia en materia civil para la generalidad de los juicios que se suscitan en el ámbito del ordenamiento jurídico privado (civil/mercantil). Por su parte, los *Juzgados de Instrucción*, cuando se trata de hechos tipificados como falta en el Código Penal, son órganos de instancia en algunos casos y de apelación respecto de los Jueces de Paz en los demás. En cuanto a los delitos, tras la sentencia del Tribunal Constitucional de 12 de julio de 1988 que prohibió la acumulación en un mismo órgano de las funciones de instrucción y enjuiciamiento, por cuanto afectaba a la imparcialidad del Juez sentenciador, la primera de las funciones se atribuye a los Juzgados de Instrucción, cuya principal función es la de averiguar las circunstancias de los hechos que revisten carácter de delito y asegurar, en su caso, la persona y bienes de los presuntamente responsables. Cuando el enjuiciamiento corresponda al Juzgado Central de lo Penal o a la Audiencia Nacional, la instrucción se le atribuye al Juzgado Central de Instrucción.

- **Juzgados de lo Penal.** De ámbito provincial tienen competencias en el ámbito penal. Fundamentalmente les corresponde el enjuiciamiento de los delitos menos graves. Al Juzgado Central de lo Penal, con sede en

Madrid y jurisdicción en toda España, le corresponde el enjuiciamiento de aquellos delitos que por su naturaleza se le atribuyen a la Audiencia Nacional pero que por su pena están dentro de los límites de los atribuidos a los Juzgados de lo Penal.

- **Juzgados de lo Social.** Su ámbito territorial es la provincia, si bien podrán establecerse en poblaciones distintas de la capital cuando las necesidades del servicio o la proximidad a determinados núcleos de trabajo lo aconsejen. Excepcionalmente podrán extender su competencia a dos o más provincias dentro de la misma Comunidad Autónoma. Conocerán en primera o única instancia de los procesos sobre materias propias de este orden jurisdiccional que no estén atribuidas a otros órganos del mismo.

- **Juzgados de lo Contencioso-Administrativo.** Son órganos de instancia con competencia objetiva para conocer de los recursos que se deduzcan contra actos y disposiciones de determinados órganos administrativos. Su demarcación judicial es la Provincia.

- **Juzgados de Vigilancia Penitenciaria.** En cada provincia, y dentro del orden jurisdiccional penal, habrá uno o varios Juzgados de Vigilancia Penitenciaria, que tendrán funciones jurisdiccionales previstas en la Ley General Penitenciaria, en materia de ejecución de penas privativas de libertad, medidas de seguridad, control jurisdiccional de la potestad disciplinaria de las autoridades administrativas, amparo de los derechos y beneficios de los internos en los establecimientos penitenciarios y demás que señale la ley.

- **Juzgados de Menores.** Su ámbito territorial es la provincia, aunque es posible establecerlos con jurisdicción sobre un partido determinado o agrupación de partidos o sobre dos o más provincias de una Comunidad Autónoma de acuerdo con las exigencias de trabajo. Les corresponde el ejercicio de las funciones que establezcan las leyes para con los menores que hubieren incurrido en conductas tipificadas por la ley como delito o falta y aquellas otras que, en relación con los menores, les atribuyan las leyes.

- **Audiencias Provinciales.** Tendrán su sede en la capital de la provincia, de la que tomarán su nombre y sobre la que extenderán su jurisdicción, pudiendo crearse Secciones fuera de la capital de la provincia, a la que quedarán adscritos uno o varios partidos judiciales. Son órganos mixtos ya que tienen competencias en materia penal y civil. Concretamente, en el ámbito penal les corresponde el enjuiciamiento de los delitos más graves. En el ámbito civil fundamentalmente son órganos de apelación o segunda instancia respecto de las resoluciones dictadas por los Juzgados de Primera Instancia.

- **Audiencia Nacional.** Surgida en virtud del D.L. 4/77, de 4 de Enero. Con su sede en Madrid, tiene jurisdicción en toda España. Consta de tres Salas: Sala de lo Penal (de única instancia para los delitos más graves previstos en el artículo 65 de la Ley Orgánica del Poder Judicial), Sala de lo Contencioso-administrativo (órgano de instancia única aunque también conoce de los recursos contra las sentencias dictadas por los Juzgados centrales de lo contencioso-administrativo) y Sala de lo Social (órgano de instancia única).

- **Tribunales Superiores de Justicia.** Representan la innovación más importante en la estructura judicial española que es una consecuencia del Estado de las Autonomías, ya que con ellos, como dice el art. 70 L.O.P.J., culminará la organización judicial en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma, sin perjuicio de la jurisdicción que corresponde al Tribunal Supremo. Tomará el nombre de la Comunidad Autónoma y extenderá su jurisdicción al ámbito territorial de ésta (art. 71 L.O.P.J.), y Según ha señalado el Tribunal Constitucional, el Tribunal Superior de Justicia no es un órgano de las Comunidades Autónomas, sino del Estado (S. 22-junio-1982 ) siendo su relación con aquéllas de carácter territorial, dada la radicación del lugar de su sede (S. 14-julio- 1981). Los Tribunales Superiores de Justicia están integrados por las Salas de lo Civil y Penal, de lo Contencioso-administrativo y de lo Social (art. 72 L.O.P.J.).

- **Tribunal Supremo.** Se organiza en cinco Salas que son las que realmente ejercen funciones jurisdiccionales, en materias propias de los órdenes jurisdiccionales a los que hace referencia su denominación: Sala Primera: "De lo Civil"; Sala Segunda: "De lo Penal"; Sala Tercera: "De lo Contencioso-administrativo"; Sala Cuarta: "De lo Social"; Sala Quinta: "De lo Militar". La función principal del Tribunal Supremo es el conocimiento de los recursos de casación y revisión.

**TRASPOSICIÓN DE LA LEGISLACIÓN EUROPEA AL DERECHO ESPAÑOL** Siguiendo a **Manuel Pacheco Gallardo, en su artículo publicado en Noticias Jurídicas,** el Derecho comunitario es el Ordenamiento Jurídico propio proveniente de las instituciones comunitarias, que se integra en los sistemas jurídicos de los Estados miembros y se impone a sus órganos jurisdiccionales, está integrado por el Derecho originario y por el Derecho derivado.

El Derecho originario, o lo que es lo mismo, la norma fundamental o constitucional de la Unión Europea se integra por un conjunto numeroso de Tratados. A los efectos de abordar sistemáticamente su estudio los clasificaremos del siguiente modo: Tratados constitutivos, que crearon la Comunidad Europea del Carbón y el Acero, la Comunidad económica Europea y la Comunidad Europea de la Energía Atómica; Tratados de reforma puntual de los Tratados constitutivos, como la Convención de Roma del 1957 o los Tratados de Bruselas de 1965, 1975 y 1984 y de Luxemburgo de 1970; Tratados de reforma sustancial, como son el Acta Única y el Tratado de la Unión Europea, el Tratado de Ámsterdam y el Tratado de Niza; y finalmente Tratados de adhesión de Dinamarca, Irlanda y Reino Unido que entraron en vigor el 1 de enero de 1973. La segunda ampliación llegó con la entrada de Grecia en la comunidad, el 1 de enero de 1981, después de que el país pasara de un régimen militar a la democracia. Por lo que respecta a las dictaduras española y portuguesa, la CE siempre había trabajado con la hipótesis de la adhesión sería posible en cuanto se restableciera un orden democrático, la adhesión se produjo el 12 de junio de 1985, entrando en vigor el 1 de enero de 1986.

Con la adhesión de Finlandia, Austria y Suecia, el 1 de enero de 1995, la Unión Europea se convierte en la Europa de los quince.

Con la quinta ampliación se adhirieron 10 nuevos Estados a la Unión Europea. Se trata de Polonia, República Checa, Eslovaquia, Hungría, Eslovenia, los Estados Bálticos de Estonia, Letonia, Lituania, Chipre y Malta. Mediante la última ampliación, Rumania y Bulgaria reconvirtieron., el 1 de enero de 2007, en miembros de la Unión Europea, con lo que se contempla la histórica reunificación de las dos Europas divididas por las secuelas de la Segunda Guerra Mundial. Con esta sexta ampliación, la Unión Europea pasa a estar formada por 27 Estados miembros. La función de los Tratados que integran el Derecho originario de la Unión Europea en el sistema jurídico de la Unión sería semejante al de la Constitución o Leyes fundamentales en los sistemas jurídicos de los Estados miembros. El Derecho derivado se entiende el conjunto de normas y actos comunitarios emanados de las instituciones de la Unión Europea, en virtud de las habilitaciones genéricas o específicas contenidas en el Derecho originario como reglamentos, directivas y decisiones. También existen los Actos internacionales concluidos por todos los Estados miembros. Aunque no son obligatorios, pertenecen al Derecho comunitario las recomendaciones, comunicaciones y dictámenes. Entre el derecho originario se encuentran las directivas objeto de presente trabajo.

### **Las Directivas**

Las directivas son normas comunitarias que responden a la necesidad de implicar a las instancias nacionales en la conformación de un ordenamiento jurídico que reposa no en un reparto de materias sino en una asignación de fines. Se manifiestan como normas de compromiso ente el reconocimiento de determinados poderes a las instituciones comunitarias y el mantenimiento de determinadas competencias a nivel estatal. Son estas las principales características:

- Tienen como destinatarios a los Estados miembros, en determinadas circunstancias y de modo excepcional, pueden llegar a ser eficaces en relación a sus destinatarios finales, los ciudadanos europeos.
- Pueden ser elaboradas por el Parlamento y el Consejo conjuntamente o por el procedimiento de aproximación de legislaciones regulado en los arts. 100 a 102 TCE.
- Las directivas, prescribe el art. 190 TCE, deberán ser motivadas. La motivación no tiene que ser necesariamente exhaustiva; bastará con que se expliciten de forma sucinta y clara los principales elementos de hecho y de derecho en que

se basen. La omisión de toda referencia a una disposición concreta de los Tratados como base jurídica de un acto comunitario, constituye una infracción del citado art. 190 TCE.

• Las directivas adoptadas conforme al art. 189 b TCE o que tengan por destinatarios a todos los Estados miembros, se publicaran en el Diario Oficial de la Comunidad y entran en vigor en la fecha que en ellas se fije o, en su defecto, a los veinte días de su publicación. Las demás deben ser notificadas a los Estados destinatarios y surgen efecto a partir de dicha notificación. Desde este momento y hasta que concluya el plazo establecido por la Directiva para su transposición, ésta sólo tiene a los Estados miembros como destinatarios. • Su finalidad es la aproximación entre las legislaciones o las políticas de los Estados miembros que incidan directamente en el establecimiento del mercado común. La directiva es una norma de resultado, que no instruye sobre los elementos formales o materiales del proceso mediante el cual cada Estado ha de llevar a cabo.

**Proceso de transposición de Directivas Comunitarias. Referencia al sistema jurídico español** El proceso interno de aproximación legislativa es complejo, pero ha de tener como meta conseguir una correcta elaboración de la norma de transposición que ayude a materializar el principio de seguridad jurídica y evite una legislación confusa, oscura e incompleta, o ilegal, por vulneración del ordenamiento de la Unión Europea. Para ello, habrá que utilizar unos instrumentos técnicos adecuados, que ayuden a alcanzar lo que Atienza denomina cinco niveles de racionalidad: • racionalidad lingüística: el legislador debe ser capaz de transmitir con fluidez un mensaje al destinatario. • racionalidad jurídica formal: la nueva ley debe insertarse armoniosamente en el sistema jurídico. • racionalidad pragmática: la conducta de los destinatarios tendría que adecuarse a lo prescrito en la ley. • racionalidad teleológica: la ley tendría que alcanzar los fines sociales perseguidos. • racionalidad ética: que las conductas prescritas y los fines de las leyes presupongan valores susceptibles de justificación ética. En España, se añade otro factor de complejidad: la integración en la Comunidad Europea repercute también en las relaciones entre poderes centrales y Comunidades Autónomas. No hay que olvidar que la omisión de transponer, el retraso o la transposición incorrecta o parcial suponen una infracción del ordenamiento comunitario.

### **Procedimiento y Necesidad real de transponer una Directiva**

Los órganos técnicos encargados de transponer una directiva han de examinar, primeramente, si es verdaderamente necesario. Si un Estado miembro no había regulado esa materia, estará obligado a dictar una norma o disposición ex novo, con el rango que corresponda según su ordenamiento interno. Si el Estado considera que parte de los objetivos de la directiva se contienen en normas internas vigentes, solo será necesario transponer parte de la directiva. En ocasiones no será preciso efectuar la transposición de la directiva comunitaria porque su contenido material ya ha sido incorporado en su integridad al ordenamiento interno. Pueden incluso darse supuestos en que la normativa nacional establezca una regulación más completa que la contenida en la directiva. El TJCE permite que los Estado miembros no dicten nuevas medidas legales en desarrollo de las directivas en aquellos casos en la legislación previa nacional ya cubre los objetivos previstos, pero exige garantías de que el ordenamiento interno satisfaga efectivamente el contenido de las directivas.

**Rango formal de las normas de transposición** El estado ha de elegir la forma de la norma o acto interno que estime más apropiada para garantizar el "efecto útil" de las directivas. Desde la perspectiva comunitaria no se exige que se utilice un determinado vehículo normativo porque eso dependerá del concreto sistema de fuentes y de reserva normativa que exista en cada país miembro. El TJCE ha sentado que la ejecución no puede realizarse por medio de instrucciones verbales o por medio de circulares que pueden ser modificadas a voluntad por la Administración y resultar desconocidas para los interesados; una correcta transposición requiere disposiciones precisas, claras y transparentes para que los particulares puedan conocer sus Derechos y sus obligaciones. En España, el Consejo de Estado ha señalado que la norma de incorporación ha de tener el mismo rango que aquellas normas o disposiciones internas que en la actualidad regulan la materia que debe adaptarse a la Directiva. El problema se plantea en relación a aquellas materias que, en derecho español, están sometidas al principio de reserva de ley. Muchas veces, dada la lentitud del proceso legislativo ordinario, ha resultado difícil respetar los plazos fijados en las normas comunitarias derivadas. La solución ha sido utilizar la figura del Decreto-Ley, amparándose el Gobierno en que la extraordinaria y urgente necesidad se da cuando, próximo el plazo fijado por la Directiva objeto de transposición, ésta aún no se ha llevado a cabo. El ejecutivo se apoya, además, en una jurisprudencia del TC muy laxa en relación a la posibilidad de utilizar el Decreto-Ley: • La CE atribuye al Gobierno la competencia par apreciar la concurrencia de la situación de extraordinaria y urgente necesidad, que no hace referencia a necesidades extremas de la vida colectiva, sino a necesidades relativas que surgen en el quehacer gubernamental. • El Decreto-Ley es un instrumento normativo que ha de utilizarse con cautela en aquellos casos en que se precisa una acción normativa inmediata.

En conclusión, la elección del vehículo normativo de transposición dependerá de si la regulación europea está o no sometida al principio de reserva de ley, ya sea material o formal. Si no existe reserva, las operaciones de transposición podrán realizarse en sede reglamentaria, a través de Reglamentos de ejecución o desarrollo de una ley o mediante Reglamentos independientes.

### **Órganos competentes para la aplicación del Derecho comunitario**

Una circunstancia que dificulta notablemente el ya de por sí complejo proceso de transposición es el sistema interno de organización territorial y de distribución de competencias de los Estados miembros.

En los países de estructura centralizada, la ejecución del Derecho comunitario plantea escasos problemas. Es el estado miembro el responsable ante la Comunidad de la ejecución del Derecho comunitario y a él compete, en el caso del Derecho no aplicable. directamente, llevar a cabo, a través del órgano estatal que corresponda según las normas de Derecho interno, la transposición o los actos o normas de complementación o desarrollo. Mayores dificultades plantea la ejecución del Derecho comunitario en aquellos países de estructura territorial compleja (ya se denominen estado federales o autonómicos), en particular a los que se refiere a la ejecución del Derecho que precisa actos internos de aplicación o transposición. La obligación y la responsabilidad de dictar dichos actos, al igual que en los países de estructura centralizada, recae sobre los Estados miembros pero, en lo que se refiere a la efectiva ejecución del Derecho comunitario, opera el principio de autonomía institucional: los órganos competentes y los procedimientos a utilizar vienen determinados por las prescripciones constitucionales estatales. Cada Estado es libre de repartir las competencias como juzgue oportuno y de aplicar una Directiva por medio de medidas adoptadas por las autoridades regionales o locales.

Nuestra Constitución no ofrece una respuesta explícita sobre la participación de la CCAA en la actividad exterior del Estado. Antes al contrario, el art. 149.1.3º CE enumera las relaciones internacionales entre las competencias exclusivas del Estado. Pero no puede mantenerse que el Estado posea una competencia ilimitada: el art. 149.1.3º de la CE no puede referirse a "todas" las facetas de las relaciones internacionales pues, si así fuera, no hubiera sido necesario referirse en ese mismo precepto a otras competencias del Estado relacionadas con la actividad exterior. Debe, por tanto, ser entendido de forma equilibrada entre la necesidad unida de la acción exterior del Estado y la distribución constitucional de competencias entre el Estado y las CCAA.

Hay competencias ligadas a las relaciones internacionales que son de proyección interior. Cuando España presta su consentimiento en obligarse mediante Tratado, lo hace con absoluto respeto del orden constitucional. El art. 93 CE es el título que habilita para atribuir competencias a organizaciones o instituciones internacionales. Pero tiene un límite en el derecho a la autonomía de las nacionalidades y regiones. Si en la elaboración de las normas comunitarias o en su ejecución no se les consultasen cuando se refieran a materias en las que internamente



poseen la competencia, entonces la atribución de competencias no habría sido sólo a favor de las Instituciones comunitarias, sino también a favor el Estado, efecto no querido por el art. 93 CE.

Así pues, las CCAA tienen un derecho propio a participar en la formación de la posición nacional (fase ascendente) y a desarrollar normativamente y ejecutar las normas comunitarias no directamente aplicables que puedan afectar a las competencias asumidas por cada Comunidad Autónoma en su respectivo Estatuto (fase descendente) En cuanto al TC, en los primeros años de vigencia de la CE mostró una concepción muy amplia del art. 149.1.3º CE, entendía que las relaciones internacionales estaban reservadas a la competencia exclusiva del Estado sin limitación alguna. El mero hecho de que existiese una conexión internacional, bastaba para desapoderar de esas competencias a las CCAA, atribuyendo a la Administración del Estado la competencia para realizar actuaciones que, si no existiera esa conexión con el exterior, correspondería a la Administración autonómica. A partir de 1989, se advierte un cambio en la doctrina del TC:

- En la sentencia de 153/89 señala que no toda relación con temas en los que estén involucrados otros países implica por sí sola o necesariamente la competencia se subsuma en la regla "relaciones internacionales".
- En la sentencia 76/91 el hecho decisivo para atribuir la competencia al Estado era que esos productos eran importados fuera del ámbito de la Comunidad Europea. De donde habrá que concluir, en sentido contrario, que si la regulación de la materia no trasciende al ámbito comunitario, será una competencia de las autonomías.
- En la sentencia 236/91, el TC llega a la conclusión de que si se aceptase esa concepción extensiva de lo exterior, difícilmente las CCAA podrían participar en el desarrollo o ejecución del Derecho comunitario, porque éste está relacionado en buena medida con el comercio exterior o el régimen aduanero o arancelario, con el cual contaminaría de "exterior" cualquier competencia autonómica y la convertiría automáticamente en competencia estatal.

A pesar de la fundamentación constitucional, la participación de las CCAA en la aplicación del Derecho comunitario ha motivado un considerable número de litigios ante el TC, debido a la posición sostenida por la Administración central, haciendo caso omiso de la jurisprudencia mantenida por el TC a partir de 1991 y de la posición generalizada de la doctrina. Sólo a partir de 1995 puede advertirse una cierta actitud de entendimiento.

En todo caso, no hay un reparto de responsabilidad entre Estado y Comunidad Autónoma, sino que es aquél el único responsable ante la Unión Europea. Pero, paradójicamente, no existen técnicas jurídicas par que el Estado pueda garantizar eficazmente el cumplimiento de sus obligaciones, cuando éstas deben ser cumplidas directamente por las CCAA. Por eso, el principio de autonomía institucional no puede

obstaculizar la cooperación que necesariamente ha de presidir las relaciones Estado-CCAA, de la que es ejemplo la Ley 2/97, de 13 de marzo, por la que se regula la Conferencia para asuntos relacionados con la Comunidad Europea, órgano de cooperación cuya misión es garantizar la participación de los entes territoriales en la formación de la voluntad del Estado ante la Comunidad y en la ejecución del Derecho comunitario, y entender sobre problemas de técnica normativa que puedan surgir.

**Plazo de transposición** Las directivas deben ser incorporadas al ordenamiento de los Estados miembros destinatarios en los plazos fijados en las mismas. El TJCE ha rechazado alegaciones de los gobiernos fundamentadas en una problemática de orden interno para no cumplirlos; tampoco admite como justificación del incumplimiento la complejidad de las modificaciones legislativas requeridas para la incorporación. Los plazos son, por tanto, vinculantes: si la transposición se efectúa en plazo satisfactoriamente, el procedimiento concluye. Pero si el Estado no transpone la Directiva dentro del plazo fijado en ésta, ese incumplimiento supone una violación del TCE y puede motivar la apertura de correspondiente procedimiento de la Comisión contra el Estado infractor; procedimiento cuya tramitación continuará, como ha declarado el TJCE de forma reiterada, aunque las labores de transposición hayan dado comienzo. En España, la preocupación por el retraso en la ejecución de las obligaciones comunitarias derivó en un Acuerdo del Consejo de Ministros de julio de 1990 en la que se dicta una serie de instrucciones para acelerar el procedimiento de transposición: lo otorga carácter prioritario y recomienda a los órganos encargados de llevar a cabo la transposición la agilización de los proyectos en marcha.

**Contenido regulatorio de la transposición de las Directivas** En nuestro sistema jurídico, lo normal es que la transposición de las Directivas en la norma interna se haga de modo completo, y no utilizando la técnica de la remisión a la propia Directiva, lo que facilita la labor de los operadores jurídicos y permite un mejor conocimiento de la norma por parte de los ciudadanos. En el proceso de transposición hay que procurar evitar situaciones de incertidumbre, introduciendo categorías jurídicas inexistentes en nuestro Derecho o empleando términos o expresiones ininteligibles o inadecuadas (Dictamen 1517/91 y 1651/93 del Consejo de Estado).

**a) Ámbito expositivo de la norma** El Consejo de la Unión Europea, para permitir a la Comisión ejercer un control más eficaz y para garantizar la transparencia normativa, decidió en 1991 incluir en todas las Directivas una Disposición que obliga a todos los Estados miembros a hacer en la norma u acto de transposición una mención expresa de la correspondiente Directiva. Tal referencia deberá hacerse en el preámbulo de las normas reglamentarias o en las exposiciones de motivos, si se trata de leyes.

**b) Estructura dispositiva** Las Directivas deben ser desarrolladas de modo total y no con carácter parcial, pues, en este caso, la Comisión suele entender que la norma derivada ha sido incorrectamente transpuesta. El legislador nacional no puede escoger aquellos preceptos de la Directiva que le convengan según sus necesidades o que armonicen con el Derecho interno. Hay que evitar que las normas internas desarrollen propuestas de Directivas aún aprobadas, para no tener que proceder después a su modificación, en caso de discrepancias. Tampoco es conveniente mezclar en una norma de incorporación preceptos de disposiciones comunitarias de distinta naturaleza: Directivas y Reglamentos; el problema se plantearía en su entrada en vigor, ya que los preceptos que se reproduzcan de los Reglamentos tienen eficacia inmediata, mientras que los de las Directivas serán eficaces cuando lo determine la norma de incorporación. En caso de que sea imprescindible acudir a este técnica, habría que expresar que los preceptos transcritos de los Reglamentos lo son sin perjuicio de la aplicabilidad directa de éstos y desde su entrada en vigor. Es conveniente identificar los preceptos comunitarios que se incorporan literalmente, especificando entre paréntesis y al final de la transcripción el artículo en cuestión. Si el Estado no ostenta competencia normativa plena en la materia de que se trate, pero sí la tuviera para dictar las bases, deberá incluir una disposición final en donde se determine el título o títulos que la habilitan. Será necesario articular un régimen transitorio que favorezca el paso de una legislación a otra, aclarando cuál es la normativa aplicable a las situaciones creadas con anterioridad a la entrada en vigor de la norma de transposición. Por otra parte, es necesario formular adecuadamente las disposiciones derogatorias para garantizar la seguridad jurídica de sus destinatarios. A pesar de la vigencia en el ámbito europeo del principio de inaplicabilidad de norma nacional contraria a la comunitaria y con el fin de evitar situaciones equívocas respecto al alcance de las disposiciones aplicables a que daría lugar el mantenimiento de una norma interna incompatible, el TJCE afirma la necesidad de derogar o modificar de forma expresa y formal esta última. Por último, los contenidos regulatorios deben quedar reflejados en la parte dispositiva de la norma, no en los anexos.

**El trámite de audiencia** Este trámite se regula tanto a nivel constitucional como infraconstitucional. Es garantía de que la iniciativa a adoptar es legal, acertada y oportuna y constituye un instrumento de participación. No es un trámite discrecional; al contrario, su omisión constituye un vicio que genera la nulidad e invalidez de la disposición. De proyectarse a todas aquellas entidades o sectores cuyos intereses puedan quedar afectados por la disposición proyectada, siendo preferible pecar por exceso, para evitar impugnaciones jurisdiccionales de la norma de incorporación; y también ha de extenderse a las Entidades territoriales, siempre que la disposición pueda afectar a sus competencias, particularmente a las CCAA. En lo que se refiere a las Entidades Locales, la audiencia puede verificarse tanto a través de la Comisión Nacional de Administración Local, como a través de la Asociación de Entes locales de ámbito estatal de mayor implantación.

**Comunicación a la Comisión de la normativa de incorporación** Una vez finalizadas las tareas de transposición, el Estado miembro deberá comunicar inmediatamente el texto de las disposiciones de Derecho interno que adopte a la Comisión, que, a su vez, informará a los demás Estados miembros.

Los órganos a quienes corresponden las labores de producción normativa deben también comunicar a las Instituciones de la Unión Europea las normas y reglamentos de carácter técnico. Para evitar que las divergencias entre las distintas reglamentaciones técnicas nacionales pudieran dificultar la libre circulación de mercancías, han ido apareciendo en el ámbito europeo y de modo sucesivo diferentes mecanismos:

- Instrumentos de prohibición de las medidas de efecto equivalentes a las restricciones cuantitativas en las operaciones de importación y exportación.
- Sistema de armonización de las legislaciones nacionales.
- En su último estadio, un mecanismo preventivo, el procedimiento de información.

### **Efecto directo de las Directivas**

La Directiva es un instrumento armonizador de las legislaciones internas de los países miembros. Obliga a los Estados miembros destinatarios en cuanto al resultado a conseguir, pero deja a éstos la libertad para elegir el acto jurídico de conversión de la Directiva en norma de Derecho interno. La eficacia ordinaria de una Directiva en el territorio de un Estado miembro tiene lugar mediante una transposición adecuada dentro del plazo estipulado en aquélla. Ahora bien, la eficacia no se alcanza sólo a través del mecanismo de transposición; si así fuera, dependería exclusivamente de la voluntad del Estado miembro, y la fuerza obligatoria de la Directiva quedaría debilitada. La directiva puede ser eficaz al margen de la norma o acto de transposición, si de su contenido se deducen derechos o deberes subjetivos, tendrá **efecto directo** sobre los ciudadanos, que no tienen por qué soportar los efectos desfavorables de una norma interna contraria. Así lo afirma el TJCE en sentencia de 1979 (asunto Ratti) "una jurisdicción nacional ante la que un justiciable que se ha ajustado a las disposiciones de una Directiva

presenta un recurso dirigido a la aplicación de una disposición incompatible con esa directiva no introducida en el orden jurídico interno..., debe acceder a la demanda, si la obligación es incondicional y suficientemente precisa".

**a) Condiciones exigidas por el TJCE para que las directivas produzcan efecto directo son:**

- Que el Estado miembro destinatario no haya transpuesto la Directiva en el plazo estipulado.
- Que la directiva defina derechos en los particulares, que, de haberse introducido en el ordenamiento interno, hubieran eliminado una obligación o reconocido un derecho que los particulares podrían hacer valer frente al Estado.
- Es imprescindible, además, que la obligación que se elimina o el derecho que se crea sea suficientemente preciso y no esté supeditado al cumplimiento de condición alguna.

De cumplirse estas condiciones, la Directiva podrá invocarse en contra de toda disposición nacional contraria, que, vigente aún debido al incumplimiento de la obligación de transponer, no podrá ser aplicada por el Estado miembro a los particulares; además, el Estado, una vez haya sido notificado de la Directiva, no puede introducir en su ordenamiento condiciones más restrictivas o diferentes, salvo que la directiva lo permita. Puede ocurrir que una Directiva haya sido transpuesta por el Estado miembro destinatario en el plazo por ella fijado, pero de modo incorrecto, en tal caso, corresponde al juez nacional verificar si las autoridades competentes para efectuar la transposición se han mantenido o no dentro de los límites marcados por la Directiva.

**b) Eficacia horizontal y eficacia vertical** En principio, las Directivas tienen como destinatarios a los Estados miembros, que tienen una obligación de hacer. Si éstos adaptan correctamente su derecho interno a lo dispuesto en aquellas, las normas nacionales resultantes vincularán a poderes públicos y a particulares y serán las únicas aplicables en los litigios que puedan surgir, sin que las Directivas posean otro valor que el meramente interpretativo. Sin embargo, la doctrina jurisprudencial del efecto directo de las directivas no transpuestas o transpuestas incorrectamente ha conducido a que se haga una distinción entre efecto directo vertical (limitado a las relaciones entre poderes públicos y particulares) y efecto directo horizontal (que alcanza a las relaciones entre particulares).

El efecto directo vertical de las Directivas sólo puede ser invocado ante los Tribunales ordinarios por los particulares; el Estado que no transpuesto la Directiva o lo ha hecho incorrectamente no puede oponer a los particulares su incumplimiento (sentencia Ratti) ni

exigirles el cumplimiento de las obligaciones que esa directiva imponía. Ahora bien, dado que el Estado dispone de un plazo para la adaptación de su derecho interno, el particular no puede invocar el principio de "confianza legítima" antes de que haya expirado, sin perjuicio de que el juez nacional pueda Interpretar la normativa interna no adaptada a una Directiva a la luz de ésta y antes de que se haya producido la incorporación. En cuanto al efecto directo horizontal, la sentencia del TJCE de 1986 (caso Marshall I) establece que la Directiva no transpuesta no crea por sí misma obligaciones en los particulares no puede ser invocada por un particular contra otro en un procedimiento judicial, porque en caso contrario, se atentaría gravemente contra el principio de seguridad jurídica, ya que, como regla general, la publicación de las Directivas no es obligatoria. Esta doctrina viene a consagrar una discriminación para los nacionales del Estado miembro que no transpuso o que lo hizo incorrectamente en relación a los ciudadanos de los Estados miembros que transpusieron en tiempo y forma, discriminación únicamente atenuada por la vía del fortalecimiento del principio de "interpretación de los derechos nacionales conforme a las Directivas comunitarias" e introduciendo el principio de responsabilidad del Estado miembro por incumplimiento de las Directivas.

**Mediación en el Ámbito Europeo** La 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, incide sobre el concepto de la mediación como instrumento para dar una solución alternativa económica y rápida a conflictos en asuntos civiles y mercantiles, mediante procedimientos adaptados a las necesidades de las partes. Aunque la Directiva se refiere a asuntos transfronterizos en cuestiones mercantiles, insta a los Estados miembros a promover la mediación como otro sistema extrajudicial de resolución de controversias.

La importancia de la Directiva 2008/52/CE es de tal envergadura que no sólo es el marco que ampara la normativa nacional en mediación civil y mercantil, sino que es el origen para la legislación española en este ámbito. Desde los principios que la rigen, tales como la voluntariedad de las partes y la buena voluntad de éstas, la confidencialidad del proceso, la posibilidad de que los acuerdos tengan fuerza ejecutiva, la formación de los mediadores, a la conceptualización de la mediación en sí y de la figura del mediador, la Directiva 2008/52/CE se configura como la referencia en mediación civil y mercantil. A partir de ésta, cada Estado miembro de la Unión Europea ha incorporado a su legislación de forma desigual la mediación en asuntos civiles y mercantiles. Si desglosamos por ámbitos esta regulación en los distintos países europeos tenemos la siguiente situación:

#### **Los acuerdos**

- En Grecia y Eslovenia la legislación establece que un órgano jurisdiccional puede obligar a un acuerdo de mediación.
- Países Bajos y Alemania establecen que los acuerdos podrán tener carácter ejecutivo a través de documentos notariales.

- Austria permite que los acuerdos tengan carácter ejecutivo como documentos notariales, sin que la norma estatal de transposición haga referencia expresa a esa posibilidad.
- Respecto a los incentivos: el incentivo financiero para la participación en la mediación y el carácter obligatorio reducen significativamente la carga de trabajo de los juzgados.
- De lo anterior se deriva la obligatoriedad de la mediación, o someterla a incentivos o sanciones, sin que deje de ser un derecho de las partes el acceder al sistema judicial:
  - Bulgaria desembolsa el 50% de la tasa estatal que se ha de abonar para afrontar un conflicto contencioso si se resuelve en mediación. La medida fue clave para el éxito de la mediación como alternativa a la resolución de conflictos.
  - Rumanía prevé el desembolso total de las costas judiciales si las partes resuelven por mediación el conflicto.
  - Hungría e Italia siguen este camino al dejar exentos de tasas y costas el proceso de mediación.
  - Si no se opta por los incentivos, la obligatoriedad parece que es la solución en los Estados cuyos sistemas judiciales están colapsados.
- La creación de Consejos Estatales de Mediación en Bulgaria y Rumanía, como autoridades nacionales para la práctica de la mediación con estatuto de organismos jurídicos autónomos, ha supuesto un impulso realmente significativo para la promoción de la mediación.
- El fomento de la mediación ha de partir de las autoridades nacionales a través de programas donde se destaquen las ventajas de la mediación, y deben dirigirse a abogados, notarios, personal del ámbito universitario y empresariado, en particular PYMES.

### **Los profesionales de la Mediación**

- Inglaterra posee un número de teléfono para poner en contacto a los mediadores del área donde se encuentre la persona que solicita los servicios. Recomienda también acceso por webs especializadas.
- El acceso al Registro de mediadores es gratuito en casi todos los países.
- De forma mayoritaria, los países europeos han desarrollado un código deontológico para la práctica de la mediación.

### **Formación**

**Bélgica:** la formación está regulada por la Comisión Federal de Mediación, pero la formación propiamente dicha está a cargo del sector privado. La formación debe consistir en 60 horas, con un mínimo de 25 comunes y 25 horas de práctica. Además de esta parte común hay programas específicos de un mínimo de 30 horas (con teoría y práctica repartidas libremente); estos programas específicos son sobre mediación civil, familiar, mercantil y social. Los centros de formación autorizados por la Comisión Federal de Mediación acreditan a las personas que han realizado la formación.

**Alemania:** no tiene un programa de formación nacional, sino que son las asociaciones, universidades, empresas y particulares quienes pueden formar en mediación.

**Estonia:** el Ministerio de Asuntos Sociales planifica las actividades de los mediadores. La formación la imparte el sector privado (asociaciones de mediación) y no hay normativa específica.

**Irlanda:** la formación de los mediadores no tiene regulación estatal, aunque la Agencia de Asesoramiento Familiar imparte formación en mediación familiar. Para acceder a ésta, deberán pasar un curso general de 60 horas de duración y someterse a un proceso de selección riguroso.

**Grecia:** no existe programa de formación nacional.

**Francia:** no se exige formación específica a nivel nacional para ejercer la mediación excepto en mediación familiar. En este ámbito, la formación estará a cargo de centros especializados y un diploma expedido por el prefecto de la región al término de la formación, o unas pruebas de certificación de la experiencia. Los centros especializados están autorizados por la Dirección Regional de Asuntos Sanitarios y Sociales. La formación es de al menos 560 horas distribuidas en 3 años con al menos 70 horas prácticas. Al terminar, el candidato pasa unas pruebas.

**Letonia:** no existe ningún organismo estatal encargado de la formación. La Asociación de Mediadores Certificados creada en 2007, realiza exámenes para acreditar a los profesionales que se forman en esta entidad. **Lituania:** no existe ningún organismo que regule la formación. Sin embargo, el Ministerio de Justicia y algunas instituciones privadas ofrecen formación; no están sujetas a ninguna reglamentación.

**Luxemburgo:** La Universidad de Luxemburgo ofrece un programa de formación (máster). Su duración es de 4 años, distribuidos en módulos. Se combina la enseñanza general con la especializada por ámbitos de mediación: civil, mercantil, internacional, familiar, intercultural, penal, social, escolar, laboral, de consumo, en administraciones, salud, medio ambiente.

**Malta:** El Centro de Mediación de Malta organiza cursos de formación de forma esporádica, de distintas temáticas. Aún así, no está regulado por el Estado. **Holanda:** el Instituto Holandés de Mediación (con un registro propio de sus mediadores) establece que, como garantía de calidad, los mediadores inscritos deberán haber realizado con éxito la formación como mediador del IHM y superar una prueba de evaluación de los conocimientos adecuados (es una prueba de 50 preguntas de elección múltiple más 5 preguntas abiertas).

**Austria:** el Ministerio Federal de Justicia tiene una lista de mediadores. La inscripción conlleva datos personales, profesionales (la edad mínima es de 28 años para poder ejercer). La formación se divide por formación base con conocimientos en técnicas de mediación, conocimientos jurídicos y psicológicos, y formación continua (al menos cursar 50 horas en un periodo de 5 años y pasar con éxito una prueba). **Polonia:** la administración pública no organiza formación específica para mediadores. Es el Centro Nacional de Formación de Personal, el que forma sólo a jueces y fiscales. Los mediadores pueden elegir entre la oferta de los diversos centros privados, cuyos programas difieren.

**Portugal:** la formación la realizan los centros privados y el Ministerio de Justicia acredita la formación exigiendo un número de horas de aprendizaje, un determinado número de prácticas y contenidos concretos en los programas. Para poder ser inscritos en las listas del GRAL (Gabinete Resolución Alternativa de Litigios) los programas de



formación deberán garantizar formación en familia, civil, penal, y laboral. **Rumanía:** el Consejo de Mediación se encarga de la supervisión de todo lo relacionado con la mediación. La formación es privada, pero el Consejo es el órgano encargado de autorizar a los centros de que los programas responden a los mismos criterios. Hay una formación inicial de 80 horas. **Eslovenia:** no existe ningún órgano judicial de formación en mediación. La formación la imparten entidades privadas y ONG's. **Finlandia:** el Instituto Nacional de Salud y Bienestar organiza cursos de formación para mediadores. **Suecia:** no hay ningún órgano del Estado que imparta formación para mediadores. **Gran Bretaña: Inglaterra:** la formación de los mediadores se hace en el ámbito privado. La profesión se auto regula y se ocupa de la formación de sus propios miembros. No existe ningún requisito legal que les obligue a formarse de forma específica. Son las propias organizaciones las que tienen sus normas de funcionamiento para sus profesionales y la formación que imparten. **Irlanda del Norte:** los abogados que integran el Grupo de Resolución de Controversias son los que reciben la formación del propio colegio y están acreditados por el propio Colegio de Abogados. **Escocia:** la Red Escocesa de Mediación gestiona el registro de mediadores. El propio registro garantiza la calidad de la mediación al exigir una serie de requisitos para estar en él. Su inclusión permite al mediador utilizar la leyenda "Mediador inscrito en el Registro Escocés". La formación la realizan centros acreditados por la Red Escocesa de Mediación. También hay programas de formación continua para mediadores de una duración mínima de 30 horas.

## **LA RESPONSABILIDAD CIVIL**

Es la obligación que recae sobre una persona de cumplir su obligación, responsabilidad contractual, o de reparar el daño que ha causado a otro, responsabilidad extracontractual, sea en naturaleza o bien por un equivalente monetario, habitualmente mediante el pago de una indemnización de perjuicios. Díez-Picazo define la responsabilidad como «la sujeción de una persona que vulnera un deber de conducta impuesto en interés de otro sujeto a la obligación de reparar el daño producido». Aunque la persona que responde suele ser la causante del daño, es posible que se haga responsable a una persona distinta del autor del daño, caso en el que se habla de «responsabilidad por hechos ajenos», como ocurre, por ejemplo, cuando a los padres se les hace responder de los daños causados por sus hijos o al propietario del vehículo de los daños causados por el conductor con motivo de la circulación.

La responsabilidad civil puede ser contractual o extracontractual. Cuando la norma jurídica violada es una ley (en sentido amplio), se habla de responsabilidad extracontractual, la cual a su vez puede ser o bien delictual o penal (si el daño causado fue debido a una acción tipificada como delito) o cuasi-delictual o no dolosa (si el perjuicio se originó en una falta involuntaria). Cuando la norma jurídica transgredida es una obligación establecida en una declaración de voluntad particular (contrato, oferta unilateral, etcétera), se habla entonces de responsabilidad contractual.

## **Responsabilidad contractual**

Las obligaciones se clasifican habitualmente como de medios y de resultados, y esto tiene una gran importancia al determinar la responsabilidad civil contractual. El incumplimiento, que es uno de los requisitos básicos para que la responsabilidad se produzca, dependerá de la clase de obligación.

- Cuando una norma o un contrato obligan a una persona a alguna cosa determinada, sea ésta una acción o una abstención (hacer o no hacer algo), esta obligación se considera de resultado. Tal es el caso de un transportista que se obliga a llevar determinada mercancía a un destino en particular. Aquí la responsabilidad es prácticamente automática, pues la víctima sólo debe probar que el resultado no ha sido alcanzado, y entonces el demandado no podrá escapar a dicha responsabilidad, excepto si puede probar que el perjuicio proviene de una causa ajena — por ejemplo, que se debe a un caso fortuito o de fuerza mayor.

- Por otra parte, en aquellos casos en que una norma o un contrato sólo obligan al deudor a actuar con prudencia y diligencia, la obligación es considerada de medios. Este es el caso de la obligación que tiene un médico respecto a su paciente: el médico no tiene la obligación de sanarlo, sino de poner sus mejores oficios y conocimientos al servicio del paciente, es decir, de actuar en forma prudente y diligente (aunque hay excepciones, pues en algunos casos el médico asume una obligación de resultado, como ocurre en la cirugía estética voluntaria). En estos casos, la carga de la prueba le corresponde a la víctima o demandante, quien deberá probar que el agente fue negligente o imprudente al cumplir sus obligaciones.

En el caso de la obligación de medios es más difícil probar la responsabilidad civil, dado que el incumplimiento no depende sólo de no haber logrado el resultado (en el ejemplo anterior, sanar al paciente), sino que habría que demostrar que pudo ser posible haberlo logrado, si el obligado hubiese actuado correctamente.

## **Responsabilidad extracontractual**

Surge cuando el daño o perjuicio causado no tiene su origen en una relación contractual, sino en cualquier otro tipo de actividad.

La responsabilidad extracontractual, delictual o aquiliana puede definirse como aquella que existe cuando una persona causa, ya sea por sí misma, por medio de otra de la que responde o por una cosa de su propiedad o que posee, un daño a otra persona respecto de la cual no estaba ligada por un vínculo obligatorio anterior relacionado con el daño producido. Esta área del derecho civil también se conoce como delitos y cuasidelitos civiles (fuentes de las obligaciones). Las fuentes principales de las obligaciones extracontractuales son el hecho ilícito y la gestión de negocios.

Un caso de responsabilidad extracontractual es el que puede surgir por los daños y perjuicios causados a terceros como consecuencia de actividades que crean riesgos a personas ajenas a las mismas, como la conducción de un automóvil o el desarrollo de una actividad industrial. Otro supuesto es el de la responsabilidad por daños causados por bienes propios: cuando se desprende un elemento de un edificio y causa lesiones a quien pasa por debajo o cuando alguien sufre un accidente por el mal estado del suelo. También se es responsable por los daños y perjuicios que originen los animales de los que se sea propietario. La responsabilidad puede tener su origen en actos de otra persona, por la que debe responder un padre por los daños y perjuicios que cause su hijo menor de edad; un empresario por los que causen sus empleados; y un establecimiento educacional por los causados por sus alumnos.

**LA PERSONA MEDIADORA. OBLIGACIONES** El mediador habrá de suscribir un Seguro de responsabilidad Civil para el caso de incumplimiento de sus obligaciones. ***El mediador frente a su nominación:*** 1. El mediador aceptará el cargo solamente si tuviera el propósito de actuar conforme a los principios fundamentales establecidos y las normas éticas, manteniendo íntegro el proceso de mediación. 2. Revelará, antes de aceptar su nominación, interés o relación que pueda afectar a la imparcialidad, suscitar apariencia de parcialidad o quiebra de independencia para que las partes tengan elementos de valoración y decidan sobre su continuidad. En su caso, deberá abstenerse. 3. Valorará la aplicabilidad o no de la mediación al caso que se le presente. ***El mediador frente a las partes*** La elección del mediador presupone una relación de confianza personalísima, solamente transferible por un motivo justo y con el consentimiento expreso de los mediados, y por tanto deberá: 1. Garantizar a las partes la posibilidad de entender y valorar las implicaciones y el desarrollo del proceso y de cada *item* negociado en las entrevistas preliminares. 2. Aclarar los honorarios, costes y forma de pago. 3. Utilizar la prudencia y la veracidad, absteniéndose de promesas y garantías con respecto a los resultados. 4. Entrevistarse separadamente con una parte sólo cuando fuera imprescindible, dando conocimiento e igualdad de oportunidad a la otra. 5. Explicar a una parte, al finalizar una sesión por separado, cuáles son los puntos sobre los que hay que guardar secreto y cuáles pueden ser puestos en conocimiento de la otra parte. 6. Asegurarse de que las partes tengan voz y legitimidad en el proceso de mediación, garantizando así el equilibrio de poder entre ambas. 7. Asegurarse de que las partes tengan suficiente información para valorar y decidir. 8. Recomendar a las partes una revisión legal antes de suscribir el acuerdo de mediación. 9. En ningún caso el mediador debe forzar a aceptar un acuerdo o a tomar decisiones por las partes. 10. Observar la restricción de no actuar como profesional contratado por alguna de las partes para tratar de ninguna cuestión que tenga relación con la materia mediada. ***El mediador frente al procedimiento*** 1. Describir el proceso de mediación a las partes. 2. Definir, con los mediados, todos los procedimientos relacionados con el proceso. 3. Aclarar la

confidencialidad. 4. Asegurar la calidad del proceso, utilizando todas las técnicas disponibles y capaces de llevar a buen puerto los objetivos de la mediación. 5. Velar por el secreto de los procedimientos, incluso en lo concerniente al cuidado tomado por el equipo técnico en el manejo y archivo de los datos. 6. Sugerir la búsqueda y/o participación de especialistas en la medida en que su presencia se haga necesaria para determinadas aclaraciones o para el mantenimiento de la ecuanimidad. 7. Interrumpir el proceso frente a cualquier impedimento ético o legal. 8. Suspender o finalizar la mediación cuando se considere que su continuación pueda perjudicar a cualquiera de los mediados o cuando hubiera una solicitud por las partes. 9. Proporcionar a las partes, por escrito, las conclusiones de la mediación, cuando se solicitara por las partes.

**El mediador frente a la institución o entidad especializada o centro de Mediación, deberá:** 1. Cooperar en la calidad de los servicios prestados por la institución o entidad especializada. 2. Mantener los patrones de calidad en la formación, actualización y especialización exigidos por la institución o entidad especializada. 3. Acatar las normas institucionales y éticas de la profesión. 4. Someterse al código y al consejo de ética de la institución, entidad o centro de mediación y comunicación de cualquier violación de sus normas.

**EL PAPEL DE LOS ABOGADOS EN LA MEDIACIÓN CIVIL Y MERCANTIL** Los abogados pueden jugar un papel muy importante en la mediación civil y mercantil. Cuando los abogados aconsejan a sus respectivos clientes que utilicen la mediación como alternativa a otros procedimientos persiguen sin duda un objetivo común: que las partes alcancen un acuerdo. De este modo, los adversarios legales se convierten en cooperadores con el único propósito de investigar cómo resolver el conflicto. Si un abogado propone la intervención de un mediador en el asunto objeto de debate, debe preparar a su cliente para el papel que va a desempeñar, y explicarle el nuevo papel que él jugará como abogado. Su tarea en este caso podrá consistir, por ejemplo, en persuadir al cliente de que se centre en un tipo determinado de cuestiones, o que limite su intervención un tema específico. Los intereses profesionales, comerciales y personales del cliente deberán ser considerados y valorados a la hora de fijar un "valor realista" al caso. Es esencial que los clientes estén al corriente de que la mediación es la única oportunidad para *explicar sus reclamaciones con sus propias palabras*. En consecuencia, durante el proceso de mediación, los abogados deben modificar sus técnicas y ser conscientes de que la mediación es ante todo cooperación, por lo que la presentación del caso deberá necesariamente reflejar el propósito de la mediación: garantizar la obtención de un resultado satisfactorio para todas las partes. Generalmente, un conflicto civil o mercantil puede empezar a mediar cuando las partes disponen de información suficiente para evaluar responsabilidades y perjuicios económicos. Esto ocurre o puede ocurrir antes de presentarse la demanda o en el transcurso del juicio. Existen una serie de argumentos que ayudan al abogado para convencer a su

cliente de que debe y/o puede intentarse la mediación, entre los que pueden destacarse los siguientes:

- ✓ **No hay nada que perder:** si las partes no alcanzan un acuerdo pueden continuar con el litigio. Ni los procesos judiciales ni los derechos de las partes se verán afectados por la mediación.
- ✓ **El proceso es tan rápido como se quiera:** el proceso puede terminarse en días o semanas, en lugar de meses o años como ocurre con los juicios.
- ✓ **Menos costoso:** menor coste administrativo, legal, etc.
- ✓ **Voluntario:** las partes pueden abandonar el proceso en cualquier momento.
- ✓ **Confidencial:** los competidores no están presentes; no existe una publicidad adversa.
- ✓ **No se sientan precedentes:** al ser un proceso privado e individualizado, no se sientan precedentes por el arreglo acordado.
- ✓ **Las partes eligen a la persona neutral que desean:** pueden elegir a alguien a quien conocen y que tiene experiencia en el tema en conflicto.
- ✓ **Mejoran las relaciones:** las partes, al comprometerse a encontrar soluciones que satisfagan sus intereses mutuos, mejoran indudablemente sus relaciones, lo que no ocurre en los juicios.
- ✓ **Más recursos:** se dispone de más recursos que en los pleitos: diálogo sobre el contrato; consideración de cuestiones y factores no legales (como mantener las relaciones comerciales, o impedimentos emocionales para adoptar una decisión). Los participantes pueden además adaptar el proceso a sus necesidades (tiempo, duración de las sesiones, informes).
- ✓ **Retención de control:** en muchos conflictos comerciales las partes no desean ceder el control a otros.
- ✓ **No se pierde el tiempo:** la preparación para la mediación puede utilizarse para el juicio o el arbitraje, si la mediación no consigue el acuerdo.
- ✓ **Se reducen y clarifican las cuestiones:** la mediación puede reducir las cuestiones a discutir en un juicio, caso de resolver parcialmente el conflicto.
- ✓ **Se obtienen soluciones ganador/ganador:** solución cooperativa. Generalmente el acuerdo se consigue mediante compromisos. Las partes se sienten más satisfechas de alcanzar un resultado que beneficie a ambas y que tenga en cuenta sus necesidades.
- ✓ **Se solventan cuestiones complejas:** Se puede designar una persona imparcial y experta en la materia a discutir. El proceso puede adaptarse designando expertos mediadores en diferentes áreas.
- ✓ **Finalidad:** la resolución que las partes adoptan se ve reforzada con un contrato, firmado al final de las sesiones. Las partes están satisfechas del resultado conseguido con su propio trabajo.
- ✓ **Elimina incertidumbres:** evita el miedo a un resultado impredecible de un pleito. Se alcanzan soluciones comerciales: como consecuencia de las amplias cuestiones e intereses que son tratados, se alcanzan soluciones "comerciales".
- ✓ **La credibilidad de las partes no se ve alterada.**

**LOS MENORES EN LA MEDIACIÓN** La participación de los niños en mediación en separación o divorcio es controvertida y existen diversos criterios en cuanto a si deben participar o no. La mayoría de los mediadores familiares, con independencia de su enfoque teórico, promueven la participación de los menores en el proceso de mediación familiar valorando la voluntad de las partes, el interés del menor y la experiencia del mediador en el trabajo con niños. El artículo 9 de la LO 1/1996, de 15 enero, de Protección Jurídica del Menor, dispone, con especial énfasis que: *1. El menor tiene derecho a ser oído, tanto en el ámbito familiar como en cualquier procedimiento administrativo o judicial en que esté directamente implicado y que conduzca a una decisión que afecte a su esfera personal, familiar o social*". En esto subyace un doble problema, por un lado, la búsqueda de la resolución más ajustada al interés de las partes (con la necesaria especial consideración del interés más necesitado, que es el del menor/es) que haga partícipe de la misma al menor que tenga la suficiente capacidad para ser oído, y, por otro, el hecho de poder hacer intervenir y oír a un menor de edad ante personas ajenas a un órgano judicial, cuando en la legislación actual, en general, se está haciendo especial énfasis en reducir al máximo las intervenciones de los menores en procesos de conflicto, y caso de tener que hacerlo, tales manifestaciones sean revestidas de las máximas cautelas para impedir cualquier alteración no necesaria en el desarrollo del menor<sup>13</sup>, y, en este sentido<sup>14</sup>, el mismo art. 9 de la LO 1/1996 arriba citada, sigue advirtiendo que *"...En los procedimientos judiciales, las comparecencias del menor se realizarán de forma adecuada a su situación y al desarrollo evolutivo de éste, cuidando de preservar su intimidad.*

*2. Se garantizará que el menor pueda ejercitar este derecho por sí mismo o a través de la persona que designe para que le represente, cuando tenga suficiente juicio. No obstante, cuando ello no sea posible o no convenga al interés del menor, podrá conocerse su opinión por medio de sus representantes legales, siempre que no sean parte interesada ni tengan intereses contrapuestos a los del menor, o a través de otras personas que por su profesión o relación de especial confianza con él puedan transmitirla objetivamente.* *3. Cuando el menor solicite ser oído directamente o por medio de persona que le represente, la denegación de la audiencia será motivada y comunicada al Ministerio Fiscal y a aquéllos*". La Propuesta de Directiva comunitaria hace mención, en este sentido, a la posibilidad de revelar determinada información sobre la mediación, a modo de prueba, si ello es necesario para *"eliminar las consideraciones de orden público, en particular cuando se requiera para asegurar la protección de menores o para prevenir el daño a la integridad física o psicológica de una persona"*. El art. 2 de la LO 1/1996, de 15 de enero, de Protección Jurídica del Menor, dispone que *"En la aplicación de la presente Ley primará el interés superior de los menores sobre cualquier otro interés legítimo que pudiera concurrir. Asimismo, cuantas medidas se adopten al amparo de la presente Ley deberán tener un carácter educativo. Las limitaciones a la capacidad de obrar de los menores se interpretarán de forma restrictiva"*. El art. 770.4<sup>a</sup> último

párrafo de la LEC dispone que *"En las exploraciones de menores en los procedimientos civiles se garantizará por el Juez que el menor pueda ser oído en condiciones idóneas para la salvaguarda de sus intereses, sin interferencias de otras personas, y recabando excepcionalmente el auxilio de especialistas cuando ello sea necesario"*. Así, por ejemplo, las nuevas disposiciones al respecto, contenidas en la Lecrim, tras las modificaciones introducidas por los la Disposición Final Primera de la LO 8/2006, la cual ha modificado el art. 433 de la LEcrim, el cual dispone ahora, en su párrafo tercero, que *"toda declaración de un menor podrá realizarse ante expertos y siempre en presencia del Ministerio Fiscal. Quienes ejerzan la patria potestad, tutela o guarda del menor podrán estar presentes, salvo que sean imputados o el juez, excepcionalmente y de forma motivada, acuerde lo contrario. El juez podrá acordar la grabación de la declaración"*. O la nueva redacción del art. 731 bis de la LEcrim, en el cual se dispone que *"El Tribunal, de oficio o a instancia de parte, por razones de utilidad, seguridad o de orden público, así como en aquellos supuestos en que la comparecencia de quien haya de intervenir en cualquier tipo de procedimiento penal como imputado, testigo, perito, o en otra condición, resulte gravosa o perjudicial, y, especialmente, cuando se trate de un menor, podrá acordar que su actuación se realice a través de videoconferencia u otro sistema similar que permita la comunicación bidireccional y simultánea de la imagen y el sonido, de acuerdo con lo dispuesto en el apartado 3 del artículo 229 de la Ley Orgánica del Poder Judicial"*. El art. 138.2 de la LOPJ, establece también la posibilidad de que *"Las actuaciones a que se refiere el apartado anterior podrán, no obstante, celebrarse a puerta cerrada cuando ello sea necesario para la protección del orden público o de la seguridad nacional en una sociedad democrática, o cuando los intereses de los menores o la protección de la vida privada de las partes y de otros derechos y libertades lo exijan o, en fin, en la medida en la que el tribunal lo considere estrictamente necesario, cuando por la concurrencia de circunstancias especiales la publicidad pudiera perjudicar a los intereses de la justicia"*. EL menor es un *"beneficiario de la mediación"*. La mayoría de las directrices normativas referidas a la mediación familiar, abundan en la consideración de los sujetos partícipes de la misma como mayores de edad en situación de conflicto, y en la clara tendencia a consolidar la base de la mediación como fórmula de conciliación extrajudicial de los problemas surgidos entre ellos. Sin embargo, lo que no es menos cierto, es que los destinatarios principales y, por tanto, beneficiarios de la solución coyuntural, son, en la gran mayoría de los supuestos, los hijos menores. Capacidad del menor sujeto de la mediación familiar. En relación a la exigencia de la capacidad de obrar necesaria para someterse al mismo, no está tan clara cuando se observa la diferente legislación autonómica al respecto, en la que, salvo excepciones no aparece claramente definida la necesidad de la mayoría de edad para ser considerado sujeto de este tipo de fórmulas extrajurídicas de consenso, introduciendo en el objeto de las mismas situaciones que, si bien no necesariamente, sí disponen la posibilidad de intervención de sujetos menores de edad como elementos directos de la mediación.

## **MEDIACIÓN INTRA Y EXTRAJUDICIAL MEDIACIÓN EXTRAJUDICIAL o PREJUDICIAL** Los beneficios de la mediación extrajudicial:

**Para el sistema judicial:** Agiliza los procesos judiciales, ya que cuando se promueve la mediación, existe un consenso y asunción de las responsabilidades parentales; de esta forma se descarga trabajo a los tribunales y fomenta la cultura del diálogo, más que la confrontación.

**Para los mediados:** Disminuye la carga emocional, evita la cronificación de los conflictos, se logra no sólo una solución puntual para la crisis que se está desarrollando, o que está incipiente, sino también establecer pautas de conducta para saber llevar esa situación a lo largo del tiempo. A nivel judicial, una sentencia no es el final del conflicto, sino el comienzo de un conflicto sin resolver. La mediación extrajudicial sí es la respuesta para la resolución definitiva y asunción del conflicto. **Para los niños y las niñas** Disminuye su sufrimiento y carga emocional ante esta clase de conflictos, evita sentimiento de culpabilidad y conflictos de lealtades. El interés del menor prevalece en la mediación extrajudicial.

**Para los abogados:** Facilita su trabajo, iniciando el proceso judicial en sí mismo después de haberse solucionado el conflicto emocional. El abogado da un mejor servicio profesional a sus clientes, con mayor eficacia y realizando un planteamiento realista y previamente asumido de las responsabilidades de las partes, evitando así futuros Incumplimientos. El abogado es parte importante durante el proceso de mediación (aclarar dudas jurídicas), y siendo parte fundamental al finalizar la mediación (redactando posteriormente el convenio regulador y la correspondiente demanda judicial). **Duración:** Como regla general, la duración del proceso va a depender del conflicto sometido a mediación, del conflicto que presenten las partes, del momento del proceso de separación en el que se encuentren así como de otras circunstancias determinadas por el contexto; precisamente debido a la voluntariedad del sistema, las partes tienen la posibilidad de prolongar el tiempo de duración de mutuo acuerdo. Aunque en la mayoría de los casos, la mediación podría desarrollarse con un promedio de 6-8 sesiones, con una duración aproximada de 1 hora y treinta minutos. Las diferentes normativas autonómicas coinciden en que el proceso de mediación no deberá prolongarse por más de 3 meses. **Actas:** Para salvaguardar el principio de confidencialidad, habrá que diferenciar entre las actas que puede pedir cualquier Administración Pública, en donde únicamente se debe detallar la asistencia o no de los mediados y si finalmente se han obtenido o no acuerdos, y el acuerdo final de mediación, que ha de ser firmado por las partes y entregado exclusivamente a ellas.



Una vez finalizado el proceso de mediación, los mediados trasladarán el acuerdo de mediación a su/s abogado/s para el cauce legal correspondiente, si así lo estiman los participantes.

**MEDIACIÓN INTRAJUDICIAL** La práctica de la mediación en el ámbito judicial viene siendo aplicada en diferentes países de nuestro entorno político y sociocultural. Desde el año 2006 se han desarrollado algunas aportaciones pioneras en España en los juzgados de Barcelona, Madrid, Sevilla, Málaga, Palma de Mallorca, Valladolid y Pamplona, que han contribuido a impulsar el desarrollo de la mediación intrajudicial. La mediación en un contexto intrajudicial debe adoptar un enfoque específico pues posee unas características muy diferenciadas de la mediación extrajudicial, ya que las partes por regla general se encuentran en una situación de mucha tensión, distanciamiento, enfrentamiento claro y abierto, sin voluntad de cooperación y movidos sobre todo por la desconfianza. La mediación intrajudicial se plantea como mecanismo de derivación una vez iniciado un procedimiento contencioso o en cualquier fase del litigio (incluso en ejecución de sentencia para optimizar y pacificar el entramado de las relaciones e intereses personales y/o económicos y evitar incumplimientos), a iniciativa del juez, fiscal, secretario judicial. Tras la evaluación del caso, se produce la invitación a las partes a acudir a sesión informativa.

#### **Algunos Aspectos Jurídicos de la Mediación**

Como hemos visto antes, existen muchos tipos de conflictos y debidos a muy diversas causas, con distintos modos de afrontar el mismo, e incluso, existiendo diversas escalas dentro del propio conflicto. Un concepto que define correctamente todo esto es el dado por Folger, ya que decía que *"Conflicto es la interacción de personas interdependientes que perciben objetivos incompatibles e interferencias mutuas en la consecución de esos objetivos"* (Folger, 97). Lo fundamental dentro de un conflicto de cualquier tipo es llegar a que las personas implicadas en él lleguen a descubrir verdaderamente sus intereses, diferentes estos a sus posiciones dentro del conflicto, esto es, que las partes en el conflicto muestren lo que verdaderamente quieren y desean conseguir, distinto ello al rol adoptado en el conflicto.

Inicialmente, fue la autotutela o autodefensa, forma primitiva de resolver un litigio, que surge como reacción a la amenaza o quiebra de un interés propio y que logra imponerse sobre el ajeno sin intervención de tercero. Se trata, por tanto, de tomarse la justicia por la mano, una fórmula donde quien logra la solución del litigio (parte más fuerte o poderosa) es parte del mismo. De ahí, se evoluciona a la autocomposición, donde prima el principio de la autonomía de la voluntad de las partes. En este caso, la solución del conflicto parte de la voluntad de las partes de resolver el conflicto, componiendo entre ellas la solución para llegar a un acuerdo en que los intereses comunes se vean cubiertos, por encima del propio interés individual. Ejemplos de este tipo de técnicas de resolución de conflictos son la negociación, la conciliación o la mediación. Finalmente, se evolucionó hacia el proceso heterocompositivo de resolución de conflictos, es decir, el tercero que interviene en el proceso reglado de resolución del conflicto se presume imparcial y se le reconoce autoridad para imponer a las partes la solución que crea más justa atendiendo a derecho o, de ser posible, a las máximas de equidad. El paradigma de este proceso es el

procedimiento jurisdiccional, en el que es el juez o magistrado, un tercero imparcial con potestad suficiente para que las partes acudan a él para resolver sus controversias, acatando en última instancia lo decidido por este. Por tanto, acudimos a una judicialización del conflicto. Sin embargo, este último mecanismo de resolución de conflictos heterocompositivo ha presentado grandes dificultades y desventajas, como son:

1. La congestión producida ante los órganos jurisdiccionales.
2. Incapacidad del sistema de dar una solución satisfactoria al conflicto, teniendo en cuenta las peculiaridades propias de cada situación, ya que el pilar básico y fundamental del proceso jurisdiccional es la aplicación y cumplimiento de la ley.
3. Incapacidad del propio sistema de asegurar el acceso de los ciudadanos a la justicia.

Por estas razones, que hacen que exista una crisis universal en materia de justicia, nació en Estados Unidos alrededor de los años setenta un fenómeno social de conciencia del fracaso del sistema de resolución de conflictos estatal, es decir, del proceso jurisdiccional, unido esto a un cambio de conciencia y pensamiento en la sociedad, la cual cada vez más quiere participar en la resolución de sus propios conflictos, para así ver satisfechos sus intereses y necesidades. Esto significa que la sociedad evoluciona hacia procesos autocompositivos de resolución de conflictos, donde las partes tienen una presencia fundamental tanto en el proceso como en la solución del litigio, acudiendo así a la desjudicialización del litigio. Históricamente, fue en los años treinta cuando nace en el continente americano un movimiento filosófico denominado "Critical Legal Studies", por el cual se reivindica la vuelta al realismo jurídico, más allá de esa normativa rigorista y excesiva que había demostrado sobradamente su incapacidad de dar soluciones efectivas a los problemas jurídicos que se presentaban en la sociedad. Entre otras, causas económicas, demográficas, la complejidad de la naturaleza de los conflictos, hacen del sistema jurisdiccional un mecanismo inadecuado e ineficaz para otorgar tutela al ciudadano. De ahí que hoy se hable de un «derecho de acceso a la justicia», para referirse a cualquier medio que nos pueda garantizar una solución satisfactoria. Después de todo este devenir histórico, podemos afirmar que nos encontramos en un punto de inflexión y reinvención de los sistemas y procesos de resolución de conflictos. En el ámbito europeo, existe una gran preocupación por este sistema de resolución de conflictos, teniendo gran interés la mediación, e instando a los Estados miembros a su fomento y desarrollo, lo cual analizaremos en otro capítulo. Uno de los sistemas de resolución de conflictos alternativos al proceso jurisdiccional es la Mediación. Esta se puede entender como un proceso de negociación asistida, mediante el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial, la persona mediadora, que actúa como conductor de la sesión, ayudando a las personas que participan en la mediación a encontrar una solución elaborada por las propias partes y que sea satisfactoria para ambas, o si no esto no ocurre, acoten el conflicto para

pasar entonces a la vía judicial. Esto significa que el poder de maniobra, acción y decisión del conflicto lo tienen las partes. Como características básicas de la mediación se pueden considerar las siguientes:

1. Es una negociación asistida por un tercero imparcial, que ayuda a las partes, pero no les impone la solución sino que a esta llegan ellas mismas.

Es fundamental que la persona mediadora no se decante por ninguna de las partes o favorezca en el proceso a una de ellas. Si esto fuera así, el mediador debe apartarse del proceso, o las partes pueden solicitar que lo haga. Existen ocasiones en las que se confunde la imparcialidad obligada del mediador con la exigencia de objetividad al mismo.

Bajo mi punto de vista, es prácticamente imposible que una persona se mantenga asépticamente objetivo ante una situación, ya que cada individuo tiene un código de creencias, valores, actitudes y aptitudes, y una personal "visión del mundo". De este modo, una persona tiene su propia opinión de la situación, aunque no se incline por ninguna de las alternativas propuestas en la confrontación, manteniéndose al margen de la misma. Esto significa que la profesionalidad del mediador, persona formada en la materia y con sapiencia de técnicas apropiadas al proceso de mediación y al cual se le ha de exigir objetividad, es "independiente" a la propia persona del mediador, la cual tiene un código de valores y conductas propio. Es por ello por lo que esta definición de objetividad presenta ciertos matices frente a la imparcialidad debida en el proceso de mediación, sobre todo frente a las partes, entendida esta última como "*Falta de designio anticipado o de prevención en favor o en contra de alguien o algo, que permite juzgar o proceder con rectitud*". Es decir, la persona mediadora no puede tener preferencia o animosidad por una de las partes del proceso, esto sería causa de abstención por su parte de mediar en el proceso, o que la parte solicitara su recusación del proceso. Otra característica es la neutralidad que ha de guardar el mediador. La doctrina afirma que este concepto no significa pasividad o dejadez, sino muy al contrario, es una búsqueda de favorecer que las partes encuentren un ámbito y clima de diálogo, se garantice una igualdad inter partes y sea un principio primordial el de buena fe.

2. Es un acto voluntario, desde el principio del proceso al final, siendo esta característica uno de los pilares básicos del proceso.

Esto significa que las partes son libres en todo momento del proceso para permanecer en el mismo o abandonar. Este principio de voluntariedad se da incluso a la hora de elegir a la persona mediadora, pues son las partes libremente las que la escogen.

3. Las materias que son susceptibles de acudir a mediación todas aquellas que sean disponibles por las partes, y que se encuentren dentro del ámbito de la autonomía de la voluntad. También existe la posibilidad de que se medie y acuerde en cuestiones indisponibles, como por ejemplo derechos personalísimos, proponiéndole al juez la solución consensuada sobre aspectos formales a la que han llegado las partes.

Es aconsejable que se medie en conflictos que van a trascender en el tiempo, ya que la relación va a perdurar, como por ejemplo, conflictos entre dos compañeros de trabajo, conflictos de ruptura de pareja...

4. Es un proceso que tiende al acuerdo. Se basa en la buena fe de los participantes del mismo y en el principio ganar – ganar, es decir, no existe la competencia entre las partes.

5. El mediador utiliza una estructura organizada y técnicas específicas para alcanzar los objetivos.

6. Otro de los pilares de la mediación y su proceso es la confidencialidad, ninguna de las personas involucradas en un proceso de mediación, fundamentalmente, el mediador, no puede desvelar lo acaecido en las sesiones. No sólo ante terceras personas, sino incluso ante organismos oficiales, como puedan ser los Juzgados.

Esto garantiza, no sólo, que los mediadores no puedan ser llamados como testigos a un pleito entre las partes, si la mediación fracasa, sino también, que todo lo hablado y discutido por las partes dentro del contexto de la mediación no pueda ser utilizado por ellas en su beneficio o interés en un contexto judicial. Cuestión distinta es si el mediador atisba en el proceso de mediación la posibilidad de que se haya cometido algún tipo de delito, no sólo contra la otra parte del conflicto, sino en cualquier ámbito y contra cualquier persona. En este caso, es obligación del mediador cortar el proceso y dar parte a las autoridades competentes.

7. La mediación no ha de guardar ningún rigor formal o solemne, pues esto desvirtúa la esencia propia del proceso, sino todo lo contrario, es un procedimiento absolutamente libre en las formas.

8. El acuerdo de mediación nace de las propias partes en conflicto, por lo que sus intereses y necesidades se ven cubiertos. En todo caso, es el mediador el que ha de velar porque este acuerdo no se encuentre viciado por alguna causa, como por ejemplo que el consentimiento de una de las partes esté manipulado, que una de las partes salga favorecida en gran medida por el acuerdo...

### **Mediación en el ámbito del Derecho de Familia**

En el ámbito del Derecho de Familia, podemos definir la mediación como *"un proceso de construcción y reconstrucción del vínculo familiar sobre los ejes de la autonomía y de la responsabilidad de las partes afectadas por un conflicto, en cuyo proceso interviene un tercero imparcial, independiente, cualificado y sin ningún poder de decisión, que es el mediador familiar, para facilitar, a través de la realización de entrevistas confidenciales, la reanudación de la comunicación entre las partes y la autogestión del conflicto dentro del*

*ámbito privado familiar, teniendo en consideración la peculiaridad de las situaciones, su diversidad y la evolución de las relaciones familiares.* Si bien es cierto que una de las características fundamentales de la mediación es la voluntariedad de las partes a participar del proceso, en el ámbito del Derecho de Familia esta característica toma más relevancia, ya que las partes en conflicto, una pareja en proceso de ruptura, no sólo debe gestionar sus relaciones futuras, sino también han de gestionar las relaciones futuras de los hijos con los progenitores, y todo lo que ello entraña. Esta definición nos puede hacer pensar que la mediación es un proceso de orientación o terapia familiar, nada más lejos de la realidad. La diferencia que radica en estos procesos lo que buscan es la solución al problema que tiene la pareja, ayudando a las partes a comunicarse... siendo la finalidad la no ruptura de la pareja, mientras que la mediación familiar no cuestiona en absoluto la ruptura, sino que esta es un hecho, lo que busca es la mejor redefinición de la nueva situación creada. Una pregunta fundamental en este ámbito y que suscita muchas y muy diversas respuestas es ¿Deben estar los hijos presentes y formar parte activa en un proceso de mediación, o muy al contrario, deben permanecer al margen del mismo, siendo los progenitores los únicos interlocutores válidos en el proceso únicamente? Parte de la doctrina entiende que los menores no han de formar parte del proceso de mediación, ya que puede revertir negativamente para ellos y para con las relaciones paterno/materno-filiales. Opinan que han de ser los progenitores, adultos en proceso de ruptura, los que dialoguen y tomen las decisiones necesarias. Otra parte de la doctrina sin embargo apoya fervientemente la idea de que los menores formen parte activa del proceso de mediación desde su inicio, ya que finalmente se verán involucrados por las decisiones que allí se tomen, por lo cual, han de ver que sus intereses y preferencias están representadas. Los menores son parte implicada en las decisiones que adopten sus progenitores en el proceso de mediación, al igual que lo son en las resoluciones judiciales dictadas por el juez competente.

La intervención del menor en el procedimiento judicial un derecho a ser oído que tienen en virtud del art. 9 LO 1/1996, de 15 de enero. Sin embargo, y generalmente, esta intervención se debe a que son los propios progenitores, inmersos en el procedimiento contencioso de divorcio, los que piden la exposición del menor y su examen por el equipo psico - social del juzgado, con la intención de denigrar a la otra parte como padre/madre. Sin embargo, esta intervención provoca en el menor secuelas difíciles de borrar, siendo viéndose afectado su desarrollo personal, en todos los sentidos y en todos los aspectos de su vida.

De este modo, lo que los padres suponen más beneficioso para sus intereses dentro del procedimiento, resulta ser lo más pernicioso para sus hijos, desfigurándose así el deber de los padres de velar por el interés superior de los menores, recogido esto en el artículo 154 del Código Civil: *"Los hijos no emancipados están bajo la potestad de sus progenitores. La patria potestad se ejercerá siempre en beneficio de los hijos, de acuerdo con su personalidad, y comprende los siguientes deberes y facultades:*

1. *Velar por ellos, tenerlos en su compañía, alimentarlos, educarlos y procurarles una formación integral.*
2. *Representarlos y administrar sus bienes.*

*Si los hijos tuvieren suficiente juicio deberán ser oídos siempre antes de adoptar decisiones que les afecten. Los padres podrán en el ejercicio de su potestad recabar el auxilio de la autoridad. Podrán también corregir razonable y moderadamente a los hijos”.*

El meritado el artículo 9 de la Ley Orgánica 1/1996, de 15 de enero, de protección jurídica del menor dispone: Artículo 9. Derecho a ser oído: "1. *El menor tiene derecho a ser oído, tanto en el ámbito familiar como en cualquier procedimiento administrativo o judicial en que esté directamente implicado y que conduzca a una decisión que afecte a su esfera personal, familiar o social. En los procedimientos judiciales, las comparecencias del menor se realizarán de forma adecuada a su situación y al desarrollo evolutivo de éste, cuidando de preservar su intimidad.* 2. *Se garantizará que el menor pueda ejercitar este derecho por sí mismo o a través de la persona que designe para que le represente, cuando tenga suficiente juicio.*

*No obstante, cuando ello no sea posible o no convenga al interés del menor, podrá conocerse su opinión por medio de sus representantes legales, siempre que no sean parte interesada ni tengan intereses contrapuestos a los del menor, o a través de otras personas que por su profesión o relación de especial confianza con él puedan transmitirla objetivamente.* 3. *Cuando el menor solicite ser oído directamente o por medio de persona que le represente, la denegación de la audiencia será motivada y comunicada al Ministerio Fiscal y a aquéllos.”* Por otro lado, y en otro orden de cosas, el Magistrado D. Pascual Ortuño Muñoz, Magistrado de la Sección 12ª de familia de la Audiencia Provincial de Barcelona, dirime y acota, a modo orientativo, los distintos ámbitos de acción existentes en el campo de la mediación familiar, siendo estos: 1.-

**Mediación y crisis de pareja:** Desde la nueva regulación dada al divorcio, en la que se elimina la obligatoriedad de acreditar una causa para la consecución del mismo o de la separación, respetándose así el derecho fundamental de las personas a su intimidad y eliminando la concepción de separación – divorcio sanción. Sin embargo, y en un proceso de mediación, las razones de la ruptura han de ser consideradas, ya que estas afectan a la comunicación de la pareja, su visión del conflicto..., es decir, son factores que quedan fuera del ámbito de lo jurídico, por lo que en un juicio no tienen por qué exponerse, y sin embargo, son claves fundamentales para entender el conflicto y las actitudes de las partes.

Junto a ello, la mediación implica que las partes son protagonistas<sup>1</sup> tanto del conflicto como de la resolución del mismo, ya que han de ser ellas las que encuentren la solución más adecuada y conveniente. 2.-

**Mediación y ejercicio de la patria potestad:** El término patria potestad viene de la codificación hecha por Justiniano en la época del Imperio Romano, y aunque es obsoleto, se sigue manteniendo en el

ordenamiento jurídico español, habiendo cambiado en otros ordenamientos europeos el término, como por ejemplo en el alemán.

La patria potestad, definida en el artículo 154 CC, reflejado anteriormente, ha evolucionado al concepto actual de "responsabilidad parental", concepto cooperativo y de implicaciones y deberes para con los hijos, anteponiendo en los casos de crisis los intereses de los menores frente a cualquier otro, propio o ajeno. El contenido de este concepto viene dado en el Reglamento (CE) 2201/2003 sobre competencia, reconocimiento y ejecución de resoluciones judiciales en materia matrimonial y de responsabilidad parental, en el artículo 2: "... 7) *responsabilidad parental, los derechos y obligaciones conferidos a una persona física o jurídica en virtud de una resolución judicial, por ministerio de la ley o por un acuerdo con efectos jurídicos, en relación con la persona o los bienes de un menor. El término incluye, en particular, los derechos de custodia y visita; 8) titular de la responsabilidad parental, cualquier persona que tenga la responsabilidad parental sobre un menor*". En la Sección Segunda del presente Reglamento, en los artículos 8 y siguientes se establece la competencia judicial internacional en los diferentes supuestos.

**3.- Mediación, paternidad, maternidad y relaciones familiares:** Si bien es cierto que la filiación es una materia de ius cogens, es decir, de derecho imperativo, por lo que en ellas no existe una capacidad de maniobra y de autonomía de la voluntad de las partes, sí que se configuran en el ordenamiento jurídico español elementos en los que las manifestaciones de las partes son relevantes, incluso son refrendadas posteriormente por la autoridad judicial, ejemplo de esto son los reconocimientos de filiación en expediente registral. Una situación espinosa y problemática es aquella en la que existe una adopción, no sólo entre la persona que desea conocer sus orígenes y la familia biológica, sino también cuando se entablan relaciones entre la familia biológica y la familia adoptiva.

**4.- Mediación y vivienda familiar:** Este es un campo de trabajo importante, ya que la atribución de la vivienda familiar o los derechos sobre la misma a uno de los cónyuges supone una batalla campal, contribuyendo a esto el encarecimiento del precio de la vivienda.

**5.- Mediación y pensiones alimenticias:** La cuantificación de la pensión alimenticia se debe a fórmulas legales abstractas, en virtud del art. 142 del Código Civil, donde se recogen los conceptos englobados dentro del término "alimentos". Junto a esto, el art. 146 del mismo texto legal habla de la proporcionalidad entre las cantidades establecidas como pensión de alimentos y las posibilidades económicas del progenitor que ha de abonarla. La cuantía dada como pensión de alimentos es provisional, ya que es susceptible de modificación si cambia alguna de las circunstancias tenida en cuenta a la hora de establecer la pensión.

Sin embargo, nadie mejor que las partes para conocer de su poder adquisitivo, sus ingresos y gastos..., para que sean estas las que determinen la cantidad destinada a pensión, teniendo en cuenta que los gastos extraordinarios de los menores de edad ha de ser una decisión



conjunta de ambos progenitores, tanto decidir que es necesario y conveniente el gasto para el menor como abonar el dinero.

**6.- Mediación y aspectos patrimoniales del divorcio:** En este caso, y debido a las dificultades que puede entrañar este asunto, jurídicamente hablando, es recomendable que el mediador anime a las partes a estar asesoradas en la materia por profesionales competentes, como puedan ser abogados y/o economistas, incluso haciendo que estos participen del proceso de mediación, asegurando así el equilibrio de las partes.

**7.- Mediación y violencia doméstica:** El mediador, persona formada en diferentes disciplinas, como la psicología o el derecho, ha de estar atento para detectar si alguna de las partes de la pareja ha sufrido violencia por parte de la otra, o si en el futuro esta violencia sucede. Esto es absolutamente necesario para que sean resueltas todas aquellas cuestiones que influyan en la futura negociación, para que de este modo se llegue a esta fase del proceso en una igualdad inter partes real, con un absoluto respeto entre ellas y hacia el proceso de mediación, eliminándose todo riesgo de coacción o violencia.

La LO 1/2004, de 2 de diciembre, sobre Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género prohíbe expresamente la mediación en su artículo 44, cláusula que se incluye en el Art. 87 ter 4 LOPJ, cuando exista violencia. Sin embargo, esta prohibición habría de interpretarse de acuerdo a la propia Ley. Así, decimos que primero habrá de verse el grado de violencia en el que se prohíbe la mediación, ya que la escala es amplísima, y en segundo lugar habrá de dejar vía libre a la utilización del proceso de mediación cuando los especialistas lo aconsejen y sea llevada a cabo por ellos o en la fase de cumplimiento de la pena, cuando la víctima ejercite su derecho a participar en el mismo. Junto a ello hemos de decir que legalmente si es posible que las partes finalicen consensuadamente su relación, presentando para su aprobación y homologación judicial el convenio regulador. Esto puede ocurrir porque en todo momento ambas partes gozan de asesoramiento legal, ya sea de libre contratación o por el beneficio de la justicia gratuita. Esta homologación ha de estar precedida por un informe favorable del Ministerio Fiscal al respecto, la ratificación es personal, ante funcionario judicial y ambas partes por separado, lo que también son garantías del mismo.

**8.- Mediación y crisis intergeneracional:** Como se afirmó en los comienzos de este capítulo, el concepto de familia está cambiando, reduciéndose en gran medida, y cuyas características son el individualismo y la satisfacción de las necesidades de la persona y la pareja, dejando atrás el ámbito de la familia extensa, que viene a

estar formada por personas de distintas generaciones, con lo que ello implica. Es por esto que la mediación tiene aquí un campo de cultivo enorme, pues la extrapolación de estos conflictos al ámbito judicial es contraproducente en todos los sentidos y para todos los implicados, incluso para la sociedad en sí misma, como por ejemplo en los casos de empresas familiares y el relevo generacional que en ellas se produce, llegando incluso a desaparecer. De este modo, y dado el carácter flexible, abierto del proceso y donde todas las personas afectadas por el conflicto pueden y deben participar, es recomendable la mediación al litigio.

**9.- Mediación y discapacidad:** Este ámbito de actuación de la mediación merece una especial atención, ya que son supuestos en los que existe una persona con algún grado de discapacidad física o psíquica, y donde en la mayoría de los casos lo que preocupa a la familia, y por lo que se litiga, es quien administra los bienes del discapacitado, quién y qué cantidad ha de pagar para el cuidado del discapacitado..., olvidando en gran medida a la persona, y dándole infinita importancia al tema económico.

#### **Mediación Familiar y desarrollo legislativo**

El Consejo de Europa, mediante la Recomendación de 21 de enero de 1998, sobre mediación familiar, la primera de las novedades legislativas en el seno del continente europeo, preocupada por esta tipología de resolución de conflictos. En este caso, la Recomendación versa sobre la mediación en el ámbito de la familia, ya que el creciente número de rupturas de pareja y analizando las consecuencias de los procesos judiciales de las mismas fomentó la preocupación por este tema, y por resolución alternativa de este tipo de conflictos, reduciéndose de este modo las consecuencias negativas de los mismos, no sólo para los adultos, sino también para los menores involucrados en este tipo de rupturas. Esta recomendación afirma en su texto: *"Teniendo en cuenta los resultados de la investigación en lo que respecta al uso de la mediación y de las experiencias llevadas en este terreno en varios países, que demuestran que el recurrir a la mediación familiar podrá, llegado el caso: - Mejorar la comunicación entre los miembros de la familia; - Reducir los conflictos entre las partes en litigio;*

*- Dar lugar a acuerdos amistosos; - Asegurar el mantenimiento de las relaciones personales entre los padres y los hijos; - Reducir los costes económicos y sociales de la separación y del divorcio para las partes y para los Estados; - Reducir el tiempo necesario para la solución de conflictos" ... "V. Relación entre la mediación y los procedimientos ante la autoridad judicial u otra autoridad competente: a. Los estados reconocerán la autonomía de la mediación y posibilidad de que ésta tenga lugar antes, durante o después de un pronunciamiento judicial. b. Los estados establecerán mecanismos con vistas a: I. Permitir la interrupción del procedimiento judicial pendiente con el fin de establecer la mediación. II. Asegurar que en este caso la autoridad judicial o cualquier otra autoridad competente podrá tomar decisiones urgentes relativas a la protección de las partes, de sus hijos o de su patrimonio. III. Informar a la autoridad judicial o a cualquier otra autoridad*

*competente de que las partes quieren o no la mediación y de si han llegado o no a un acuerdo*". En abril del 2002, la Comisión de las Comunidades Europeas lanza el "Libro Verde sobre las modalidades alternativas de solución de conflictos en el ámbito del derecho civil y mercantil". El objetivo de este tipo de publicaciones por parte de los organismos supranacionales es consultar a todos aquellos agentes jurídicos interesados en la cuestión planteada, para que cada uno aporte diferentes soluciones, opciones... Vuelve a incidir este texto en las dificultades de acceso a la justicia por diversas causas, como son la saturación de los tribunales, el aumento de los costes de los pleitos y la dilación en el tiempo de los mismos, acentuándose estas desventajas en litigios transfronterizos.

Es por ello por lo que las ADR – "Alternative Dispute Resolution" – se configuran como una modalidad que se ha desarrollado en muy poco tiempo, descubriéndose como instrumentos con grandes beneficios, con gran aceptación dentro de la sociedad y cuyos costes no son elevados.

Todo esto hay que entenderlo siempre dentro de un sistema complementario al proceso jurisdiccional, y no como opción disyuntiva al mismo. *Todo esto se refleja en el texto meritado, en el que se dispone:* "9. Las ADR se inscriben plenamente en el contexto de las políticas sobre la mejora de acceso a la justicia. En efecto, las ADR desempeñan un papel complementario con relación a los procedimientos jurisdiccionales, en la medida en que, a menudo, los métodos aplicados en las ADR se adaptan mejor al carácter de los litigios. De esta manera las ADR pueden permitir a las partes entablar un diálogo, que de otro modo hubiera sido imposible entablar, y evaluar por sí mismas la conveniencia de dirigirse a los tribunales. 10. Es particularmente conveniente hacer hincapié en el papel de las ADR como instrumentos al servicio de la paz social. En efecto, en las formas de ADR en que los terceros no toman ninguna decisión, las propias partes no se enfrentan sino que, al contrario, emprenden un proceso de aproximación, eligen el método de resolución del conflicto y desempeñan un papel más activo en este proceso para intentar descubrir por sí mismas la solución que más les conviene. Una vez resuelto el conflicto, este enfoque consensual incrementa para las partes la posibilidad de que las partes sigan manteniendo relaciones de carácter comercial o de otro tipo. 11. Las ADR se caracterizan por su flexibilidad, en el sentido de que, en principio, las partes son libres de recurrir a una ADR, de decidir qué organización o qué persona se encargará del proceso, de determinar el procedimiento que se vaya a seguir, de optar por participar personalmente o por hacerse representar durante el procedimiento y, por último, de decidir el resultado del procedimiento". Otra referencia a la materia que encontramos en el ámbito europeo es en el Reglamento 2201/2003, del Consejo, de 27 de noviembre de 2003 relativo a la competencia, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia matrimonial y de responsabilidad parental, por el que se deroga el Reglamento (CE) nº 1347/2000. En el Capítulo IV sobre "Cooperación entre autoridades centrales en materia de responsabilidad parental", en su art. 55, Cooperación en casos específicamente relacionados con la

responsabilidad parental, donde se dispone: "...e) *facilitar la celebración de acuerdos entre los titulares de la responsabilidad parental a través de la mediación o por otros medios, y facilitar con este fin la cooperación transfronteriza*".

La Ley Orgánica 1/2004, de 2 de diciembre, sobre medidas de protección integral contra la violencia de género, prohíbe terminantemente la práctica de la mediación en casos de violencia de género, dispuesto en su art. 44, que incluye el art. 87 ter de la LOPJ.

Con la publicación de la Ley 15/2005 de 8 de julio, por la que se modifican el Código Civil y la Ley de Enjuiciamiento Civil en materia de separación y divorcio (BOE, núm. 163, de 09-07-2005, pp. 24458-24461), cuyas novedades fundamentales son la eliminación de la causalidad en los procesos de separación o divorcio y el acceso al divorcio directo, también se va introduciendo la mediación como método alternativo de resolución de conflictos, previéndose en esta ley la futura creación de una ley de mediación. En la Exposición de Motivos de la meritada ley, nos encontramos con un párrafo revelador: "*Con el fin de reducir las consecuencias derivadas de una separación y divorcio para todos los miembros de la familia, mantener la comunicación y el diálogo, y en especial garantizar la protección del interés superior del menor, se establece la mediación como un recurso voluntario alternativo de solución de los litigios familiares por vía de mutuo acuerdo con la intervención de un mediador, imparcial y neutral*". Los demás cambios introducidos por esta Ley son:

**- Disposición Final 1ª de la Ley: Modificación de la Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil:** *Tres. -Se introduce una nueva regla 7.ª al artículo 770 con la siguiente redacción: «7.ª Las partes de común acuerdo podrán solicitar la suspensión del proceso de conformidad con lo previsto en el artículo 19.4 de esta Ley, para someterse a mediación.»* Este aspecto de la suspensión del procedimiento contencioso merece especial atención, ya que de este modo se le está otorgando a la mediación un rango legal importante. El art. 19,4 LEC dispone: "*4. Asimismo, las partes podrán solicitar la suspensión del proceso, que será acordada, mediante auto, por el tribunal, siempre que no perjudique al interés general o a tercero y que el plazo de la suspensión no supere los sesenta días*". Esta suspensión se refiere únicamente a aquel caso en el que ambas partes estén de acuerdo en solicitarla. El art. 179 del mismo texto legal dispone: "*Impulso procesal y suspensión del proceso por acuerdo de las partes: 1. Salvo que la Ley disponga otra cosa, el órgano jurisdiccional dará de oficio al proceso el curso que corresponda, dictando al efecto las resoluciones necesarias.*"

2. *El curso del procedimiento se podrá suspender de conformidad con lo que se establece en el apartado 4 del artículo 19 de la presente Ley, y se reanudará si lo solicita cualquiera de las partes. Si, transcurrido el plazo por el que se acordó la suspensión, nadie pidiere, en los cinco días siguientes, la reanudación del proceso, se archivarán provisionalmente los autos y permanecerán en tal situación mientras no se solicite la continuación del proceso o se produzca la caducidad de instancia.*" De este modo observamos que las condiciones para la suspensión del proceso son las siguientes, aplicadas a un proceso de mediación: 1.- Que sean ambas partes las que acuerden la suspensión del procedimiento y la soliciten del tribunal que está conociendo de su asunto. 2.- La suspensión del proceso no puede perjudicar a un interés general o de terceros. Es por ello por lo que si existen menores de edad, ha de ser oído el Ministerio Fiscal, que se encarga de velar por el respeto de los intereses superiores de los menores. 3.- Esta suspensión de aprueba por auto y no puede exceder de 60 días. Transcurrido el plazo de suspensión, las partes pueden solicitar la reanudación del proceso, que sigue el transcurso propio del procedimiento. Si las partes no solicitan la continuación del proceso, o si existiesen menores, el Ministerio Fiscal, el procedimiento pasará a archivarse provisionalmente, hasta tanto no se solicite el alzamiento de la suspensión o caduque la instancia. Por lo tanto, un procedimiento contencioso de familia puede ser suspendido por la voluntad de las partes a acudir a un proceso de mediación. Esta medida que el juez puede adoptar tiene como base jurídica el art. 158 del Código Civil, donde se establece: "El Juez, de oficio o a instancia del propio hijo, de cualquier pariente o del Ministerio Fiscal, dictará: [...] 4. En general, las demás disposiciones que considere oportunas, a fin de apartar al menor de un peligro o de evitarle perjuicios. Todas estas medidas podrán adoptarse dentro de cualquier proceso civil o penal o bien en un procedimiento de jurisdicción voluntaria".

- **Disposición Final 1ª de la Ley: Modificación de la Ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil:** *Seis.-Se modifica el apartado 2 del artículo 777, que queda redactado del siguiente modo: «2. Al escrito por el que se promueva el procedimiento deberá acompañarse la certificación de la inscripción del matrimonio y, en su caso, las de inscripción de nacimiento de los hijos en el Registro Civil, así como la propuesta de convenio regulador conforme a lo establecido en la legislación civil y el documento o documentos en que el cónyuge o cónyuges funden su derecho, incluyendo, en su caso, el acuerdo final alcanzado en el procedimiento de mediación familiar. Si algún hecho relevante no pudiera ser probado mediante documentos, en el mismo escrito se propondrá la prueba de que los cónyuges quieran valerse para acreditarlo.»*

Legislación autonómica de mediación familiar

A nivel autonómico, la primera apreciación que hemos de hacer es que no todas las Comunidades Autónomas tienen potestad legislativa en materia civil. El art. 149, 1 8º de la Constitución española de 1978

explicita: *“El Estado tiene competencia exclusiva sobre las siguientes materias: 8.- Legislación civil, sin perjuicio de la conservación, modificación y desarrollo por las Comunidades Autónomas de los derechos civiles, forales o especiales, allí donde existan. En todo caso, las reglas relativas a la aplicación y eficacia de las normas jurídicas, relaciones jurídico-civiles relativas a las formas de matrimonio, ordenación de los registros e instrumentos públicos, bases de las obligaciones contractuales, normas para resolver los conflictos de leyes y determinación de las fuentes del Derecho, con respecto, en este último caso, a las normas de derecho foral o especial.”* El art. 148, 1 20º de la Constitución Española dispone: *“ Las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en las siguientes materias: 20.- Asistencia Social”*. Por tanto, todas aquellas Comunidades Autónomas que carecen de derecho foral, utilizan como sustento jurídico a su legislación en materia de mediación familiar este precepto, afirmando que es un servicio social prestado debido a la gran demanda que existe del mismo.

## **EVALUACIÓN DEL MÓDULO**

### **EVALUACIÓN MÓDULO 4. JURÍDICO**

#### **EJERCICIO 1**

El participante verá la sesión informativa que aparece en el siguiente enlace y hará una comparación con el artículo 17 de la Ley de Mediación 5/12, del 6 de julio, donde se describe la agenda de esta reunión: Se desarrollan todos los puntos? Falta algo?

<http://www.youtube.com/watch?v=WSZYM3dsQYI>

# MÓDULO 5: ASPECTOS PSICOLÓGICOS PRESENTES EN LA MEDIACIÓN

## INTRODUCCIÓN

El legislador ha dispuesto que los profesionales de la Mediación cuenten con una formación básica sobre los diversos aspectos psicológicos presentes en el Procedimiento. La decisión es acertada dado que sin importar la profesión de origen del equipo de mediadores, en el espacio donde se desarrollan las sesiones confluyen personas con diferentes patrones de personalidad, formas de interpretar la realidad y por lo tanto de tomar decisiones.

De ahí la importancia de estudiar los pensamientos, sentimientos, comportamientos... de los participantes en el procedimiento de Mediación y de quienes la dirigen y cómo estos aspectos psicológicos pueden llegar a ser determinantes. Se hace necesario su conocimiento para llegar a comprenderlos.

Igual que para dedicarse al ejercicio de la Mediación no es necesario ser abogado, tampoco es necesario ser psicólogo. No obstante, el manejo de ciertos aspectos, como sucede con el mundo de las emociones y la forma de interpretar la realidad, puede facilitar el trabajo del profesional dedicado a la gestión positiva de los conflictos. Ese es el objetivo del presente módulo.

En las sesiones de Mediación se constituye un sistema en donde un profesional especialista en el manejo constructivo del conflicto modera reuniones respetuosas con unos participantes que así lo han solicitado.

Todos los intervinientes en ese sistema colaborativo que se establece para la gestión del conflicto, participan llevando consigo sus patrones de personalidad, su forma de interpretar la realidad, su mundo emocional y su tradicional estilo de enfrentar la dificultad.

El profesional de la Mediación habrá de conocer los aspectos básicos de ese ser persona y cómo estos favorecen o dificultan los esfuerzos para que en las sesiones de Mediación se puedan ensayar formas constructivas de comunicación y relación para explorar intereses comunes y llegar a acuerdos.

A continuación, algunos de esos aspectos. También señalar que muchas de las técnicas de la Mediación provienen de la psicología. Una aproximación a esta ciencia puede ayudar a comprenderlas mejor.

### La Psicología

Es una disciplina que investiga sobre los **procesos mentales**. Del griego psico: actividad mental y logía: estudio. Siendo así, analiza las tres dimensiones de los procesos mentales: **cognitiva, afectiva y conductual**. Estudia las relaciones que se establecen entre el aspecto psíquico y físico de los individuos: sentimientos, ideología, reacciones, tendencias, instintos.

La psicología moderna se ha encargado de recopilar hechos sobre las conductas y las experiencias **de los seres vivos**, organizándolos en forma sistemática y elaborando teorías para su comprensión. Estos estudios permiten explicar su comportamiento y hasta en algunos casos, predecir sus acciones futuras.

La metodología de estudio de la psicología se divide en dos grandes ramas: aquella que entiende esta disciplina como una **ciencia básica** (también denominada **experimental**) y emplea una metodología científica-cuantitativa (contrasta hipótesis con variables que pueden cuantificarse en el marco de un entorno de experimentación), y otra que busca comprender el fenómeno psicológico mediante metodologías cualitativas que enriquezcan la descripción y ayuden a comprender los procesos.

Es posible que la escuela más conocida sea la **cognitiva**, que estudia el acto de conocimiento (la forma en que se comprende, organiza y utiliza la información recibida a través de los sentidos). Así, la psicología cognitiva estudia funciones como la atención, la percepción, la memoria y el lenguaje.

La psicología puede dividirse en **psicología básica** (su función es generar nuevos conocimientos respecto a los fenómenos psicológicos) y **psicología aplicada** (tiene como objetivo la solución de problemas prácticos a través de la aplicación de los conocimientos producidos por la psicología básica).

### **Algunas de las áreas de la psicología**

La **psicología fisiológica** que se dedica a estudiar el funcionamiento del cerebro y el sistema nervioso.

La **psicología experimental** estudia la percepción y la memoria utilizando para ello técnicas de laboratorio específicas que ayuden al discernimiento de la conducta humana en este aspecto.

Se llama **psicología social** a la rama que se encarga de analizar las influencias que marca el entorno social sobre un individuo, las cuales se estudian a partir de las reacciones que ese individuo tiene frente a las experiencias que le acontecen.

**Psicología industrial** que estudia el entorno laboral de un grupo de trabajadores e intentan buscar formas de comprender lo que puede ser nocivo dentro de la actividad que se desarrolla, buscando soluciones a esos problemas.

**Psicología clínica** que se encarga de estudiar y ayudar a aquellas personas que tienen inconvenientes para enfrentar su vida normalmente, como consecuencia de un trastorno mental o una afección particular.

### **Teorías o Escuelas en Psicología**

#### **El Psicoanálisis**

El psicoanálisis es un método de exploración creado por el médico y neurólogo austríaco Sigmund Freud (1856-1939) que tiene como objetivo la investigación y el tratamiento de los problemas emocionales. Consiste en una técnica de tratamiento basada en



interpretación de los sueños, los actos fallidos y la asociación libre expresados por el paciente.

### **El Conductismo**

La psicología conductista norteamericana se forjó como una disciplina naturalista con inspiración en la física (en oposición a la psicología fundada por Wundt, quien en 1879 creó el primer laboratorio en Alemania), se caracteriza por recoger hechos sobre la conducta observada objetivamente, y a organizarlos sistemáticamente, elaborando «teorías» para su descripción, sin interesarse demasiado por su explicación. Estas teorías conductistas se basan en el método científico, y procuran conocer las condiciones que determinan el comportamiento de cualquier animal, siguiendo el esquema causa-efecto, y permiten en ocasiones la predicción del comportamiento y la posibilidad de intervenir en ellas.

Uno de los defensores más importantes del conductismo fue Burrhus Frederic Skinner, quien escribió diversos trabajos con gran controversia acerca de diferentes técnicas psicológicas para la modificación del comportamiento. Una de sus principales técnicas fue el condicionamiento operante, forma de aprendizaje a consecuencia de estímulos reforzadores del ambiente. El fin de las teorías de Skinner era crear una sociedad en completa armonía.

La mayor parte de los estudios se realizan en seres humanos. No obstante, es habitual que la psicología experimental realice estudios del comportamiento animal, tanto como un tema de estudio en sí mismo (

cognición animal, etología), como para establecer medios de comparación entre especies (psicología comparada), punto que a menudo resulta controvertido, por las limitaciones evidentes derivadas de la extrapolación de los datos obtenidos de una especie a otra. La tecnología computacional es otra de las metodologías utilizadas para elaborar modelos de conducta y realizar verificaciones y predicciones.

### **El Cognitivismo**

La psicología cognitiva es una escuela de la psicología que se encarga del estudio de la cognición, es decir de los procesos mentales implicados en el conocimiento. Se define a sí misma como heredera de la ciencia fundada por Wundt (Leipzig, 1879) y está enfocada en el problema de la mente y en los procesos mentales. Tiene como objeto de estudio los mecanismos de elaboración del conocimiento, desde la percepción, la memoria y el aprendizaje, hasta la formación de conceptos y razonamiento lógico.

Lo «cognitivo» se refiere al acto de conocimiento, en sus acciones de almacenar, recuperar, reconocer, comprender, organizar y usar la información recibida a través de los sentidos. Metodológicamente, más que en la experimentación (como el conductismo), se ha apoyado en modelos, también computacionales e informáticos, para llegar a la explicación de los diversos procesos cognitivos que son de su interés. La investigación cognitivista en los campos del juicio y de

la toma de decisiones han tenido un gran impacto en otras disciplinas como la Economía (véase Daniel Kahneman, 2006).

### **Terapia sistémica**

Es una disciplina terapéutica que se aplica para el tratamiento de disfunciones, trastornos y enfermedades concebidas como expresión de las alteraciones en las interacciones, estilos relacionales y patrones de comunicación humano. La terapia sistémica se basa en un enfoque psicoterapéutico que tiene sus orígenes en la terapia familiar, sin embargo se diferencia de esta en tanto que plantea que no es imprescindible que sea una familia el foco de atención terapéutica. Así, tanto los conceptos como sus técnicas terapéuticas pueden aplicarse a las relaciones de pareja, equipos de trabajo, contextos escolares e individuos. Lo que resulta decisivo es que el énfasis esté puesto en la dinámica de los procesos comunicacionales, en las interacciones entre los miembros del sistema y los subsistemas que lo componen. En el caso de la terapia individual el enfoque se orienta al cambio de los procesos de comunicación e interacción manteniendo la idea básica de comprender a la persona en su entorno, es decir, en el contexto del sistema del que forma parte.

### **La psicología humanista**

La psicología humanista es una corriente dentro de la psicología que surge en la década de los sesenta del siglo XX. Esta escuela enfatiza la experiencia no verbal y los estados alterados de conciencia como medio de realizar nuestro pleno potencial humano. Surge como reacción al conductismo y al psicoanálisis y se propone la consideración global de la persona, basándose en la acentuación en sus aspectos existenciales (la libertad, el conocimiento, la responsabilidad, la historicidad).

Critica el posicionamiento de la psicología como una ciencia natural, porque este reduciría al ser humano sólo a variables cuantificables y critica además, en el caso del psicoanálisis y el conductismo, la excesiva focalización en los aspectos negativos y patológicos de las personas. Uno de los teóricos humanistas más importantes, Abraham Maslow, denominó a este movimiento «la tercera fuerza», por tratarse de una propuesta crítica, pero a la vez integradora de las dos teorías (aparentemente opuestas) de la psicología de la época: el conductismo y el psicoanálisis.

### **La psicobiología**

La psicobiología o biopsicología es un sistema psicológico el cual considera que la psicología es: el estudio científico de la conducta y de la mente (si existe) de los animales dotados de un sistema nervioso que los capacite por lo menos para percibir y aprender; considera que los animales capaces de percibir y aprender son: a) los mamíferos (incluyendo el ser humano) y b) las aves; se considera predominantemente una ciencia biológica y secundariamente una ciencia social, y se basa en el materialismo como filosofía (Bunge y Ardila, 2002; Gadenne, 2006 ).

Los objetivos de la psicobiología incorporan los objetivos del conductismo y va más allá. La psicobiología no se limita a describir la conducta, sino que la intenta explicar en términos neurobiológicos. El fin último de la psicobiología es la construcción de teorías tanto generales como específicas, capaces de explicar y predecir hechos conductuales y mentales en términos biológicos.

### **El estructuralismo**

Este sistema fue fundado por Wundt. Se le denomina Estructuralismo por la finalidad con que fue creado, ya que sus miembros estaban preocupados por el descubrimiento de la «estructura». Los estructuralistas emplearon el método experimental, optando por la introspección para relatar tan objetivamente como sea posible, la experiencia consciente durante el proceso de captar y juzgar los estímulos. Descubrieron que los procesos conscientes consisten fundamentalmente en tres elementos: sensaciones, imágenes y sentimientos.

### **El asociacionismo**

El asociacionismo constituye un principio psicológico el cual nos dice que todo lo conocemos por medio de los sentidos, y surge la pregunta siguiente: «entonces, ¿de dónde vienen las ideas complejas, que no son directamente sentidas?». La respuesta a esta pregunta nos proporciona el primer principio de la Asociación: «Las ideas complejas provienen de la asociación de otras más simples».

### **La psicología de la Gestalt**

El surgimiento de Gestalt, en tanto a teoría psicológica, completa el panorama de la psicología centroeuropea, junto al estructuralismo, el funcionalismo, que surgen hacia finales del siglo XIX y principios del XX, y particularmente, junto al psicoanálisis. Con fuerte acento en el idealismo trascendental kantiano, la Gestalt referirá la organización de la percepción en el sujeto a un marco estructurador de lo real a priori, esto es, independientemente de la experiencia.

La noción de Gestalt, es introducida por Christian Von Ehrenfels en 1890, como «forma», «estructura», al descubrir que una misma melodía podría ser tocada sobre distintas notas, al tiempo que las mismas notas en distinto orden daban lugar a una tonada distinta. Siendo que la tonada se da a la percepción, sucede que la totalidad estructural, o sea, la forma, la pone el sujeto.

De acuerdo con Koffka (1935), la aplicación de Gestalt, significa «determinar que partes de naturaleza pertenecen a todos funcionales, para descubrir su posición en ellos, su grado de independencia relativa y la articulación de grandes todos en sub-todos» La fórmula fundamental de la teoría Gestalt, puede ser expresada de la siguiente forma: «Hay todos cuyo comportamiento no está destinado por sus elementos individuales, sino donde los procesos parte se encuentran determinados por la naturaleza intrínseca del todo». Es la esperanza de la teoría Gestalt el determinar la naturaleza de tales todos.

### **El funcionalismo**

Como su nombre lo indica, es una corriente enfocada a la función de la mente y no tanto a su estructura. Es decir cómo interactuamos como individuos con nuestro entorno y cómo nos desenvolvemos en el medio. Un ejemplo que ilustra esta corriente es la función del corazón. Tácitamente la importancia de este órgano radica en bombear la sangre a todo el cuerpo para que funcione correctamente, no importando así si es de metal o de plástico.

### **Introducción a la Psicología básica**

La psicología básica es la parte de la psicología que tiene como función fundamental la recopilación y organización estructurada de conocimientos nuevos acerca de los fundamentos de actuación de los procesos psicológicos básicos, como la percepción, la atención, la memoria, el lenguaje, el aprendizaje, el razonamiento y la resolución de problemas. Por otra parte, la psicología aplicada busca solucionar problemas prácticos por medio de la aplicación y la transformación a diferentes contextos de los conocimientos generados por la psicología básica.

La psicología, por abordar al individuo humano, constituye un campo de estudio intermedio entre «lo biológico» y «lo social». Lo biológico se presenta como substrato del sistema psíquico. Progresivamente, y en la medida que la comprensión del funcionamiento del cerebro y la mente han avanzado, los aportes de la neurobiología se han ido incorporando a la investigación psicológica a través de la neuropsicología y las neurociencias cognitivas, Teoría de las Ciencias Humanas.

### **Funciones Psicológicas**

Tradicionalmente, estas funciones han sido estudiadas por la Psicología cognitiva, y se han planteado para cada uno diferentes modelos que explican sus mecanismos. Se puede describir las siguientes:

- **Atención:** comprendida como el mecanismo mediante el cual el ser humano hace conscientes ciertos contenidos de su mente por encima de otros, que se mantienen a un nivel de consciencia menor. El estudio de la atención ha desarrollado modelos para explicar cómo un organismo dirige este proceso de focalización consciente de varios objetos en forma simultánea o secuencial. Una de las principales preguntas en el estudio de la atención es sobre la utilidad de este mecanismo (no es necesario para aprender la mayoría de las cosas que aprendemos) y su relación con el estudio de la conciencia.

- **Percepción:** entendida como el modo en que el cuerpo y la mente cooperan para establecer la conciencia de un mundo externo. Algunas de las preguntas en el estudio de la percepción son: ¿cuál es la estructura mental que determina la naturaleza de nuestra experiencia?, ¿cómo se logran determinar las relaciones entre los elementos percibidos?, ¿cómo discriminamos entre los distintos elementos para nombrarlos o clasificarlos?, ¿cómo se desarrolla durante el ciclo vital esta capacidad?, etc.

- **Memoria:** proceso mediante el que un individuo retiene y almacena información, para que luego pueda ser utilizada. Permite independizar al organismo del entorno inmediato (es decir, de la información existente en el momento) y relacionar distintos contenidos. El estudio de la memoria ha intentado comprender la forma en que se codifica la información, en que se almacena, y la manera en que se recupera para ser usada.

- **Pensamiento:** conjunto de procesos cognitivos que permiten al organismo elaborar la información percibida o almacenada en la memoria. Este ámbito ha implicado clásicamente el estudio del razonamiento y la resolución de problemas.

- **Lenguaje:** sistema representativo de signos y reglas para su combinación, que constituye una forma simbólica de comunicación específica entre los seres humanos. En relación a este tema, la investigación ha girado en torno a preguntas como: qué tipo de reglas se establecen para el manejo del lenguaje, cómo se desarrolla el lenguaje en el transcurso del ciclo vital, qué diferencias hay entre el lenguaje humano y la comunicación en otras especies, qué relación existe entre lenguaje y pensamiento.

- **Aprendizaje:** El aprendizaje ha sido definido por la psicología como un cambio en el comportamiento, no atribuible al efecto de sustancias o estados temporales internos o contextuales. La capacidad de «aprender» permite al organismo ampliar su repertorio de respuestas básicas, siendo el sistema nervioso humano particularmente dotado de una plasticidad notable para generar cambios y aprender nuevos comportamientos.

El aprendizaje es un metaproceso psicológico en el que se ven implicados el lenguaje, el pensamiento, la memoria, la atención, etc. Es para la psicología una de las principales áreas de estudio y aplicación, al responder a uno de los llamados conceptos centrales de la disciplina: la generación de cambio en los sistemas individuales y colectivos. Ésta define procesos de aprendizaje conductual y procesos de aprendizaje cognitivo, según impliquen un cambio en la conducta o un cambio en el pensamiento.

### **La Personalidad**

La personalidad está formada por una serie de características que utilizamos para describirnos y que se encuentran integradas mediante lo que llamamos el yo o "sí mismo" formando una unidad coherente.

Entre estas características se encuentra lo que en psicología se denominan rasgos como agresividad, sumisión, sociabilidad, sensibilidad...; conjuntos de rasgos como extroversión o introversión, y otros aspectos que las personas utilizan para describirse, como sus deseos, motivaciones, emociones, sentimientos y mecanismos para afrontar la vida.

Es decir, la personalidad es la forma en que pensamos, sentimos, nos comportamos e interpretamos la realidad.

La personalidad está determinada por los genes, que nos proporcionan una gran variedad de predisposiciones. Pero el

ambiente y las experiencias de la vida (padres, sociedad, amistades, cultura, etc.) se ocupan de moldear todas esas posibilidades en una dirección u otra. Por tanto, aunque podamos cambiar nuestra forma de ser, lo hacemos en base a esas características de personalidad con las que hemos nacido.

Generalmente, existe una tendencia a comportarse a través del tiempo de una forma determinada, pero esto no quiere decir que una persona se comporte de ese modo en todos los casos. Por ejemplo, si decimos que una persona es introvertida, significa que lo es la mayor parte del tiempo, pero no en todas las ocasiones. Los estados de ánimo influyen también en el comportamiento, de modo que una persona puede variar en función de sus cambios de humor. Sin embargo, esta variabilidad es un indicio de buena salud psicológica, siempre que no sea extrema, ya que indica la existencia de una personalidad flexible, capaz de adaptarse a distintas situaciones.

### **La Personalidad Sana**

La personalidad psicológicamente sana y equilibrada tiene las siguientes características:

- Es flexible. Se trata de personas que saben reaccionar ante las situaciones y ante los demás de diversas formas. Es decir, poseen un repertorio amplio de conductas y utilizan una u otra para adaptarse a las exigencias de la vida, en lugar de comportarse de un modo rígido e inflexible.
- Lleva una vida más variada, realizando diversas actividades, en vez de centrar su vida alrededor de un mismo tema.
- Es capaz de tolerar las situaciones de presión y enfrentarse a ellas y no se viene abajo ante las dificultades y contratiempos.
- Su forma de verse a sí misma, al mundo y a los demás se ajusta bastante a la realidad.

### **Tipos de Personalidad para la toma de decisiones**

La mejor parte de nuestra personalidad es la que nos permite disfrutar de todos los matices posibles para cualquier acción que vayamos a realizar. No cabe duda de que un plan de acción que busca favorecer un cambio personal condiciona nuestra naturaleza y nos detiene. A veces porque nos asusta el resultado positivo, y otras porque nos sentimos maniatados por relaciones y vivencias que nos atemoriza abandonar. Carl Jung determinó que había dos preferencias para la toma de decisiones, y que cada uno empleábamos una en detrimento de la otra:

- Tipo pensamiento: aquellos que prefieren tomar las decisiones con una visión más clara y objetiva, empleando el análisis y la lógica.
- Tipo sentimiento: los que prefieren tener en cuenta los valores personales, pensando en la situación y en las personas que están implicadas en la misma.

No se trata de etiquetar a unos u otros, sino de ampliar los modos de comportamiento de la psique y conocernos un poco mejor. Para ello, vamos a describir algunas de las formas de plantearse la toma de decisiones de estos dos tipos:

### **1. El tipo pensamiento:**

- Falta de apasionamiento. Son capaces de salirse de la situación y verla con perspectiva.
- Rapidez para encontrar los errores y criticar.
- Emplean la lógica y se distancian de los individuos que participan de la situación.
- Valoran el objeto y los beneficios resultantes.

### **2. El tipo sentimiento:**

- Se sumergen en la situación para sopesar los motivos.
- Buscan puntos en común y suelen tener en cuenta a las partes implicadas.
- Toman las decisiones a partir de sus valores personales.
- Valoran a los sujetos implicados por encima del objeto.

### **Las cualidades más sobresalientes del tipo pensamiento son:**

- Su enfoque está en lo que puede hacer.
- Lo importante es analizar objetivamente cada situación.
- Es imprescindible encontrar la verdad.
- Todas las acciones tienen una causa y de ellas se deriva un efecto.
- Acepta los criterios que son impersonales.
- Todo es criticable.
- Las decisiones deben ser razonables y lógicas para que sean válidas.
- El pensamiento será objetivo y frío.

### **Las cualidades más sobresalientes del tipo sentimiento:**

- Es importante analizar las circunstancias personales.
- Todas las cosas tienen un lado positivo y hay que elogiarlo.
- La compasión debe regir la toma de decisiones.
- Los valores personales son su guía.
- Es necesario tener en cuenta los puntos de vista de los otros.
- Procuran la armonía y el bienestar de los demás.
- El enfoque es hacia las relaciones.

Podemos ser del tipo pensamiento, enfocados a la tarea, o del tipo sentimiento, orientados a las relaciones. Ambos son igual de válidos. Quienes se dirijan por el pensamiento estarán más pendientes del resultado que del proceso, obviando a las personas que participan en él. Por el contrario, los que son del tipo sentimiento olvidarán las acciones que exige su plan de acción, y se centrarán en descubrir si

están dispuestos a dejar algunos de los placeres que obtienen con sus relaciones.

La mayoría de las objeciones para tomar decisiones del tipo pensamiento habrán aparecido por su excesiva crítica y análisis, mientras que los del tipo sentimiento habrán flaqueado ante el temor a que les dejen de querer.

El ideal es buscar lo mejor de los dos grupos e intentar relativizar los puntos más polarizados para ser más justos con nosotros mismos y darnos la oportunidad de hacer cambios de valor que nos ayuden a sentirnos mucho más felices. Reducir un poco nuestro espíritu crítico y minusvalorar los resultados en aras de disfrutar del proceso que nos llevará a triunfar en nuestros objetivos.

Independientemente de que la toma de decisiones sea con el pensamiento o son los sentimientos, hay una serie de pasos para la toma de decisiones:

1. Estar consciente. Hay personas que prefieren ignorar los problemas. Piensan que ignorándolos desaparecen. Ser consciente de que existen los problemas es el primer paso para solucionarlos. 2. Objetividad. Después de conocerlos, hay que definirlos, y ello exige un análisis objetivo para descubrir dónde está. De lo contrario, se aplican soluciones a lo que es el verdadero problema 3. Visión. A veces se tienen las soluciones verdaderas de un problema, pero se siente miedo a afrontarlas. Pero si no se soluciona el problema real no se progresa.

4. Conocimiento. Solucionar un problema implica conocer el asunto. Una persona que no sabe mecánica no debe abrir ni el radiador de un carro. Por ello, hay que conocer los temas que interesan 5. Mente abierta. No hay soluciones obvias para los problemas, porque entonces ya se hubieran usado. Ser flexibles. 6. Selección de alternativas. Cuando haya varias soluciones para un problema, en primer lugar hay que aceptarlas, aunque puedan parecer entre sí contradictorias; y, en segundo lugar, estudiarlas a fondo antes de tomar una decisión. 7. Consultar. Ante las dudas, no tener reparos en consultar.

### **Definición de Pensamiento**

Existe tal cantidad de aspectos relacionados con el pensamiento, que dar una definición resulta difícil. De las muchas definiciones que podrían darse, algunas de ellas lo consideran como una actividad mental no rutinaria que requiere esfuerzo, o como lo que ocurre en la experiencia cuando un organismo se enfrenta a un problema, lo conoce y lo resuelve. Podríamos también definirlo como la capacidad de anticipar las consecuencias de la conducta sin realizarla.

El pensamiento implica una actividad global del sistema cognitivo con intervención de los mecanismos de memoria, atención, procesos de comprensión, aprendizaje, etc. Es una experiencia interna e intrasubjetiva. El pensamiento tiene una serie de características particulares, que lo diferencian de otros procesos, como por ejemplo, que no necesita de la presencia de las cosas para que éstas existan,



pero la más importante es su función de resolver problemas y razonar.

### **Funcionamiento de la mente humana**

El concepto de mente ha ido cambiando considerablemente a lo largo de la historia. El médico francés La Mettrie fue el primero que concibió la mente como algo completamente material, el cerebro, provisto de una serie de células (neuronas), que interconexiónadas entre sí hacían funcionar a esa masa física que es el cerebro. Esta idea dio lugar a principios del siglo XX, a los modelos de procesamiento de la información, que pretendían establecer paralelismos entre el cerebro y la informática.

Hasta aproximadamente 1960, muchos psicólogos sobre todo de EEUU, consideraban el funcionamiento de la mente humana como el de una máquina.

Todas estas teorías obviamente presentan serias limitaciones y es por ello por lo que se incluyó otro constructo, la consciencia, para poder comprender cómo y por qué actuamos. Aunque el término consciencia es en cierto modo confuso, existen algunos estudios científicos, concretamente sobre el sueño, en los que se intentaba revelar los distintos estados de consciencia e inconsciencia existentes y que tienen que ver con la mayor o menor actividad cerebral.

Colocando unos electrodos que nos permiten detectar la actividad cerebral, en ciertas zonas del cerebro, podemos detectar las diferencias de potencial en función del grado de activación o de consciencia. Cuando el sujeto está totalmente despierto, el cerebro emite unas ondas determinadas y cuando éste entra en el sueño profundo, momento en el que no se sueña y cuando cuerpo y mente están más relajados, las ondas se hacen más grandes y lentas.

Actualmente no hay duda respecto a que todos los procesos mentales (pensamiento, ideas imaginación, recuerdos, memoria, ilusiones o emociones en general), son procesos cerebrales, es decir, son un producto del funcionamiento cerebral. Es cierto sin embargo, que los mecanismos cerebrales que generan estas actividades mentales, todavía están muy lejos de ser comprendidos por completo.

### **Tipos de pensamiento**

La psicología cognitiva ha basado fundamentalmente sus investigaciones en tres aspectos:

- El razonamiento deductivo
- El razonamiento inductivo
- La solución de problemas

### **El razonamiento deductivo**

El pensamiento deductivo parte de categorías generales para hacer afirmaciones sobre casos particulares. Va de lo general a lo particular. Es una forma de razonamiento donde se infiere una conclusión a partir de una o varias premisas. El filósofo griego Aristóteles, con el fin de reflejar el pensamiento racional, fue el primero en establecer los principios formales del razonamiento deductivo.

Por ejemplo, si se afirma que todos los seres humanos cuentan con una cabeza y dos brazos y que Pepe es un ser humano, debemos concluir que Pepe debe tener una cabeza y dos brazos. Es éste un ejemplo de silogismo, un juicio en el que se exponen dos premisas de las que debe deducirse una conclusión lógica. Pero no todos los ejemplos son tan claros.

La lógica convencional, parte de que hay dos valores únicos de verdad en los enunciados lógicos: "verdadero" o "falso", sin embargo algunos lingüistas admiten un tercer valor: "ni verdadero ni falso". Lo que ocurre es que en todo enunciado lógico hay unas presuposiciones, o lo que es lo mismo, se parte de unas suposiciones a priori. Por ejemplo, analicemos las siguientes frases:

a-El actual rey de Francia es calvo.

b-El actual rey de Francia no es calvo.

### **¿Cuál es verdadera y cuál es falsa?**

Estamos presuponiendo ya desde el principio que hay un rey en Francia. Bajo este presupuesto podríamos pensar: si una es verdadera la otra es falsa y viceversa. Sin embargo, ambas frases ni son verdaderas ni falsas, si tenemos en cuenta que no hay tal rey en Francia.

Otro ejemplo podría ser:

a-Luis ha dejado de fumar.

b-Luis no ha dejado de fumar.

En este caso suponemos que Luis ha fumado alguna vez y bajo este presupuesto podemos cometer el error de considerar una de las dos frases como verdadera.

Otro tipo de error, se ve reflejado por ejemplo, cuando decimos "Luis mide 1,70 metros y es alto". La frase igualmente puede ser verdadera que falsa, dependiendo del contexto. Si a Luis se le compara con un grupo de enanos es verdadera, si se le compara con un grupo de deportistas de baloncesto, es falsa.

Para finalizar, vamos a utilizar como ejemplo la famosa frase del poeta griego del siglo VI a. de C., Epiménides: "Todos los cretenses son mentirosos", siendo él mismo cretense. Fácilmente puede verse que la frase da lugar a una contradicción lógica. La frase no puede ser verdadera porque entonces Epiménides sería mentiroso y por tanto lo que él nos dice sería falso. Por otro lado, la frase tampoco puede ser falsa porque se deduciría entonces que los cretenses son veraces y por tanto Epiménides diría la verdad, y él es cretense. Por tanto este enunciado no puede ser ni verdadero ni falso.

De todo esto concluimos que la lógica, llena de razonamientos aparentemente impecables, tiene algo de arbitrario y que es un formalismo que no necesariamente refleja las leyes del pensamiento, conduciéndonos muchas veces a obvias contradicciones.

### **El pensamiento inductivo**

El pensamiento inductivo es aquel proceso en el que se razona partiendo de lo particular para llegar a lo general, justo lo contrario que con la deducción. La base de la inducción es la suposición de que

si algo es cierto en algunas ocasiones, también lo será en situaciones similares aunque no se hayan observado. Una de las formas más simples de inducción, ocurre cuando con la ayuda de una serie de encuestas, de las que se obtienen las respuestas dadas por una muestra, es decir, por una pequeña parte de la población total, nos permitimos extraer conclusiones acerca de toda una población.

Con bastante frecuencia realizamos en nuestra vida diaria dos tipos de operaciones inductivas, que se denominan predicción y causalidad. La predicción consiste en tomar decisiones o planear situaciones, basándonos en acontecimientos futuros predecibles, como por ejemplo ocurre cuando nos planteamos: ¿qué probabilidades de trabajo tengo si hago esta carrera? Con las evidencias de que disponemos inducimos una probabilidad, y tomamos una decisión.

Muchos filósofos han puesto de manifiesto la insuficiencia lógica de la inducción como método de razonamiento.

La causalidad, por otro lado, también nos induce a error en muchas ocasiones. La causalidad es la necesidad que tenemos de atribuir causas a los fenómenos que ocurren a nuestro alrededor. Por ejemplo, la atribución causal que hacemos ante un accidente de coche va a depender de quien la realice, enfatizando así una de las causas y minimizando el resto.

Si la atribución la hace un meteorólogo es posible que considere que la causa del accidente fue la niebla, si la hace un psicólogo, posiblemente lo atribuya al estrés, si la hace un mecánico sería el mal estado del coche, etc.

Lo cierto es que ese día, probablemente hubiera algo de niebla, el conductor estuviera algo estresado y las ruedas del coche seguramente no estarían en perfecto estado. ¿No podría hacerse una atribución multicausal? Es decir ¿no podría ser que todos los factores, cada uno en cierta medida, hubieran podido influir en que se desencadenase el accidente? Lo cierto es que hay una tendencia en general a darle fuerza a una única causa, minimizando al resto, y eso trae como consecuencia lo que podríamos llamar errores de pensamiento.

Para resumir, el razonamiento deductivo parte de lo general para llegar a lo particular, la conclusión está siempre contenida en las premisas de las que se parte y las conclusiones obtenidas corresponden con la lógica, sin embargo, en el razonamiento inductivo, se parte de lo particular para llegar a lo general, se obtienen conclusiones que sólo resultan probables a partir de las premisas y las conclusiones extraídas se fundamentan en la estadística.

### **La solución de problemas en la psicología cognitiva**

Otro importante aspecto en el que se han basado las investigaciones de la psicología cognitiva es la solución de problemas. Podríamos decir que un problema es un obstáculo que se interpone de una u otra forma ante nosotros, impidiéndonos ver lo que hay detrás.

Algunos autores han intentado precisar estos términos. Gagné, por ejemplo, definió la solución de problemas como "una conducta ejercida en situaciones en las que un sujeto debe conseguir una meta, haciendo uso de un principio o regla conceptual". En términos restringidos, se entiende por solución de problemas, cualquier tarea que exija procesos de razonamiento relativamente complejos y no una mera actividad asociativa.

Se considera que habitualmente cualquier persona pasa por tres fases a la hora de solucionar un problema y se las denomina: preparación, producción y enjuiciamiento.

En la fase de preparación es cuando se hace un análisis e interpretación de los datos que tenemos. Muchas veces si el problema es muy complejo se subdivide en problemas más elementales para facilitar la tarea.

En la fase de producción intervienen distintos aspectos entre los que hay que destacar la memoria, que se utiliza para recuperar todos los recursos que estén a nuestro alcance y que nos sirvan para llegar a una solución eventual.

En la última fase de enjuiciamiento, lo que se hace es evaluar la solución generada anteriormente, contrastándola con nuestra experiencia, para finalmente darla como buena o no.

Comprender el lenguaje de la mente es una labor difícil. Es necesario por un lado, conocer toda la fisiología neuronal, cambios bioquímicos, etc., y por otro, es necesario conocer ciertos aspectos psicológicos, entre los que se encuentran, los pensamientos, sentimientos, experiencias, etc.

Otra dificultad a la hora de comprender el lenguaje de la mente, es la cantidad de especialidades distintas que se ven implicadas en el estudio de la mente, tales como la anatomía, fisiología, genética, psicología, psiquiatría, bioquímica, etc., haciendo cada una de ellas interpretaciones de la mente y el cerebro desde ángulos completamente distintos.

Conseguir la integración de todos estos enfoques contribuiría de manera fundamental para resolver tantos misterios sobre la mente humana, que todavía quedan por resolver.

**EL MUNDO DE LAS EMOCIONES. Percibir, pensar, emocionarse, sentir, decidir: 5 fases lógicamente interrelacionadas. La solución al conflicto pasa por una gestión positiva. Solo es posible con emociones inteligentes.**

Uno de los elementos más distorsionantes de las relaciones y generadores de conflictos son las emociones. Se podría afirmar que si no intervinieran las emociones, el conflicto no sería más que diferencias bien entendidas y fácilmente legitimadas.

Sin embargo la emoción está en la esencia del conflicto: El conflicto está emocionalmente definido (de la misma manera que se dispara una emoción se dispara el conflicto). El conflicto es emocionalmente

intenso (determina la intensidad de la emoción, que varía según el problema y condiciona nuestro comportamiento). La emoción estructura moralmente el conflicto (la emoción es esencialmente moral, respondemos emocionalmente según nuestra idea de lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y malo, lo apropiado y lo inapropiado).

La relación emoción - identidad tiene consecuencias en el conflicto (la emoción surge cuando percibimos que algo personal importante está en juego). Todas las emociones son impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática.

La raíz etimológica de la palabra emoción significa "movimiento hacia" y sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción. El temor que siente una persona ante la diferencia con los demás es la emoción que la convierte en conflicto, nos impide ser asertivos, nos hace reaccionar, confrontar o evitar el conflicto. El temor al conflicto nos determina a una actitud "ganar - perder" ante el otro.

Si nos dejamos llevar por las emociones que nos surgen ante determinadas circunstancias, dejamos de escuchar a los demás, tratamos de hacer valer más nuestras razones, se nos cierran las posibilidades de entender al otro y de generar la necesaria empatía que nos permita validar sus razones y argumentos, aunque estos puedan ser diferentes o persigan objetivos opuestos a los nuestros.

La Educación en Resolución de Conflictos brinda la posibilidad de descubrir que el conflicto tiene muchas funciones y valores positivos: evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto individuales como grupales. Así mismo en un plano más concreto, el conflicto ayuda a aprender nuevos y mejores maneras de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

Una vez que la persona experimenta los beneficios de una resolución de conflictos positiva, aumenta la probabilidad de que alcance nuevas soluciones positivas en los conflictos futuros.

El Oxford English Dictionary define la emoción como «*agitación o perturbación de la mente; sentimiento; pasión; cualquier estado mental vehemente o agitado*».

El término emoción se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan. Existen centenares de emociones y muchísimas más mezclas, variaciones, mutaciones y matices diferentes entre todas ellas.

En realidad, existen más sutilezas en la emoción que palabras para describirías. Los investigadores todavía están en desacuerdo con respecto a cuáles son las emociones que pueden considerarse primarias -el azul, el rojo y el amarillo de los sentimientos de los que se derivan todos los demás y, de hecho, ni siquiera coinciden en la existencia real de emociones primarias.

Algunas emociones propuestas para ese lugar primordial y algunos de los miembros de sus respectivas familias.

•**Ira:** Rabia, enojo, resentimiento, furia, exasperación, indignación, acritud, animosidad, irritabilidad, hostilidad y, en caso extremo, odio y violencia.

•**Tristeza:** Aflicción, pena, desconsuelo, pesimismo, melancolía, autocompasión, soledad, desaliento, desesperación y, en caso patológico, depresión grave.

•**Miedo:** Ansiedad, aprensión, temor, preocupación, consternación, inquietud, desasosiego, incertidumbre, nerviosismo, angustia, susto, terror y, en el caso de que sea psicopatológico, fobia y pánico.

•**Alegría:** Felicidad, gozo, tranquilidad, contento, beatitud, deleite, diversión, dignidad, placer sensual, gratificación, satisfacción, euforia, capricho, éxtasis y, en caso extremo, manía.

•**Amor:** Aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, enamoramiento y ágape.

•**Sorpresa:** Sobresalto, asombro, desconcierto, admiración.

•**Aversión:** Desprecio, desdén, displicencia, asco, antipatía, disgusto y repugnancia.

•**Vergüenza:** Culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, pesar y aflicción.

No cabe duda de que esta lista no resuelve todos los problemas que conlleva el intento de categorizar las emociones. ¿Qué ocurre, por ejemplo, con los celos, una variante de la ira que también combina tristeza y miedo? ¿Y qué sucede con las virtudes, cuando la esperanza, la fe, el valor, el perdón, la certeza y la ecuanimidad, o con alguno de los vicios clásicos, sentimientos como la duda, la autocomplacencia, la pereza, la apatía o el aburrimiento? La verdad es que en este terreno no hay respuestas claras y el debate científico sobre la clasificación de las emociones aún está abierto.

La tesis que afirma la existencia de un puñado de emociones centrales gira, en cierto modo, en torno al descubrimiento realizado por Paul Ekman, de la Universidad de California en San Francisco, de cuatro expresiones faciales concretas (el miedo, la ira, la tristeza y la alegría) que son reconocidas por personas de culturas diversas procedentes de todo el mundo, incluyendo a los pueblos preletrados supuestamente no contaminados por el cine y la televisión, un hecho que parece sugerir su universalidad.

Ekman mostró fotografías de rostros que reflejaban expresiones técnicamente perfectas a personas de culturas tan alejadas como los fore (una tribu aislada en las remotas regiones montañosas de Nueva Guinea cuyo grado de desarrollo se corresponde con el de la Edad de Piedra) y descubrió que todos reconocían las mismas emociones básicas.

El primero, tal vez, en advertir la universalidad de la expresión facial de las emociones fue Charles Darwin, quien la consideró como una evidencia troquelada por las fuerzas de la evolución en nuestro sistema nervioso central.

En la búsqueda de estos principios básicos, en opinión de Ekman y tantos otros, conviene pensar en las emociones en términos de familias o dimensiones, y en considerar a las principales familias como la ira, la tristeza, el miedo, la alegría, el amor, la vergüenza, etcétera, como casos especialmente relevantes de los infinitos matices de nuestra vida emocional. Cada una de estas familias se agrupa en torno a un núcleo fundamental, a partir del cual dimanan, a modo de olas, todas las otras emociones derivadas de ella.

En la primera de las olas se encuentran los estados de ánimo que, técnicamente hablando, son más variables y perduran más tiempo que las emociones. Es muy extraño, por ejemplo, que uno esté airado durante todo un día, pero no lo es tanto permanecer en un estado de ánimo malhumorado e irritable desde el que fácilmente se activen cortos arrebatos de ira.

Después de los estados de ánimo se hallan los temperamentos, la tendencia a evocar una determinada emoción o estado de ánimo que vuelve a la gente especialmente melancólica, tímida o jovial. Y, más allá todavía de esta predisposición emocional, están los francos desórdenes emocionales como la depresión clínica o la ansiedad irremisible en los que alguien se encuentra atrapado de continuo en un estado negativo.

## **UTILIDAD DE LAS EMOCIONES**

Cuando los sociobiólogos buscan una explicación al relevante papel que la evolución ha asignado a las emociones en el psiquismo humano, no dudan en destacar la preponderancia del corazón sobre la cabeza en los momentos realmente cruciales.

Son las emociones las que nos permiten afrontar situaciones demasiado difíciles, el riesgo, las pérdidas irreparables, la persistencia en el logro de un objetivo a pesar de las frustraciones, la relación de pareja, la creación de una familia, etcétera, como para ser resueltas exclusivamente con el intelecto.

Cada emoción nos predispone de un modo diferente a la acción; cada una de ellas nos señala una dirección que, en el pasado, permitió resolver adecuadamente los innumerables desafíos a que se ha visto sometida la existencia humana. Nuestro bagaje emocional tiene un extraordinario valor de supervivencia y esta importancia se ve confirmada por el hecho de que las emociones han terminado integrándose en el sistema nervioso en forma de tendencias innatas y automáticas.

Nuestras decisiones y acciones dependen tanto, y a veces más, de nuestros sentimientos como de nuestros pensamientos. Hemos sobrevalorado la importancia de los aspectos puramente racionales, de todo lo que mide el CI, para la existencia humana pero, para bien o para mal, en aquellos momentos en que nos vemos arrastrados por las emociones, nuestra inteligencia se ve francamente desbordada.

No obstante, a pesar de todas las limitaciones impuestas por la sociedad, la razón a veces se ve desbordada por la pasión, cuyo

origen se asienta en la arquitectura misma de nuestra vida mental. El diseño biológico de los circuitos nerviosos emocionales básicos con el que nacemos tiene generaciones demostrando su eficacia.

Las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución. La misma raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino moveré, que significa «*moverse*», más el prefijo «*e-*», significando algo así como «*movimiento hacia*» y sugiriendo, de ese modo, que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción.

La distinta impronta biológica propia de cada emoción evidencia que cada una de ellas desempeña un papel único en nuestro repertorio emocional. La aparición de nuevos métodos para profundizar en el estudio del cuerpo y del cerebro confirma cada vez con mayor detalle la forma en que cada emoción predispone al cuerpo a un tipo diferente de respuesta.

El enojo aumenta el flujo sanguíneo a las manos, haciendo más fácil empuñar un arma o golpear a un enemigo; también aumenta el ritmo cardíaco y la tasa de hormonas que, como la adrenalina, generan la cantidad de energía necesaria para acometer acciones vigorosas.

En el caso del miedo, la sangre se retira del rostro, lo que explica la palidez y la sensación de «quedarse frío», y fluye a la musculatura esquelética larga, como las piernas, favoreciendo así la huida. Al mismo tiempo, el cuerpo parece paralizarse, aunque sólo sea un instante, para calibrar, tal vez, si el hecho de ocultarse pudiera ser una respuesta más adecuada. Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan también una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta general, sumiéndolo en la inquietud y predisponiéndolo para la acción, mientras la atención se fija en la amenaza inmediata con el fin de evaluar la respuesta más apropiada.

Uno de los principales cambios biológicos producidos por la felicidad consiste en el aumento en la actividad de un centro cerebral que se encarga de inhibir los sentimientos negativos y de aquietar los estados que generan preocupación, al mismo tiempo que aumenta el caudal de energía disponible.

En este caso no hay un cambio fisiológico especial salvo, quizás, una sensación de tranquilidad que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente de la excitación biológica provocada por las emociones perturbadoras. Esta condición proporciona al cuerpo un reposo, un entusiasmo y una disponibilidad para afrontar cualquier tarea que se esté llevando a cabo y fomentar también, de este modo, la consecución de una amplia variedad de objetivos.

El amor, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual activan el sistema nervioso Parasimpático, el opuesto fisiológico de la respuesta de «lucha-o-huida» propia del miedo y de la ira.

La pauta de reacción parasimpática, ligada a la «respuesta de relajación», engloba un amplio conjunto de reacciones que implican a



todo el cuerpo y que dan lugar a un estado de calma y satisfacción que favorece la convivencia.

El arqueado de las cejas que aparece en los momentos de sorpresa aumenta el campo visual y permite que penetre más luz en la retina, lo cual nos proporciona más información sobre el acontecimiento inesperado, facilitando así el descubrimiento de lo que realmente ocurre y permitiendo elaborar, en consecuencia, el plan de acción más adecuado.

El gesto que expresa desagrado parece ser universal y transmite el mensaje de que algo resulta literal o metafóricamente repulsivo para el gusto o para el olfato. La expresión facial de disgusto, ladeando el labio superior y frunciendo ligeramente la nariz, sugiere, como observaba Darwin, un intento primordial de cerrar las fosas nasales para evitar un olor nauseabundo o para expulsar un alimento tóxico.

La principal función de la tristeza consiste en ayudarnos a asimilar una pérdida irreparable, como la muerte de un ser querido o un gran desengaño. La tristeza provoca la disminución de la energía y del entusiasmo por las actividades vitales, especialmente las diversiones y los placeres, y, cuanto más se profundiza y se acerca a la depresión, más se enlentece el metabolismo corporal.

Este encierro introspectivo nos brinda así la oportunidad de llorar una pérdida o una esperanza frustrada, sopesar sus consecuencias y planificar, cuando la energía retorna, un nuevo comienzo. Esta disminución de la energía debe haber mantenido tristes y apesadumbrados a los primitivos seres humanos en las proximidades de su hábitat, donde más seguros se encontraban.

Estas predisposiciones biológicas a la acción son modeladas posteriormente por nuestras experiencias vitales y por el medio cultural. La pérdida de un ser querido, por ejemplo, provoca universalmente tristeza y aflicción, pero la forma en que expresamos esa aflicción, el tipo de emociones que expresamos o que guardamos en la intimidad, es moldeada por nuestra cultura, como también lo es, por ejemplo, el tipo concreto de personas que entran en la categoría de «*seres queridos*» y que, por tanto, deben ser llorados.

El largo período evolutivo durante el cual fueron moldeándose estas respuestas fue, sin duda, el más crudo que ha experimentado la especie humana desde la aurora de la historia. Fue un tiempo en el que muy pocos niños lograban sobrevivir a la infancia, un tiempo en el que menos adultos todavía llegaban a cumplir los treinta años, un tiempo en el que los depredadores podían atacar en cualquier momento, un tiempo, en suma, en el que la supervivencia o la muerte por inanición dependían del umbral impuesto por la alternancia entre sequías e inundaciones.

Con la invención de la agricultura, no obstante, las probabilidades de supervivencia aumentaron radicalmente aun en las sociedades humanas más rudimentarias. En los últimos diez mil años, estos avances se han consolidado y difundido por todo el mundo al mismo

tiempo que las brutales presiones que pesaban sobre la especie humana han disminuido considerablemente.

Estas mismas presiones son las que terminaron convirtiendo a nuestras respuestas emocionales en un eficaz instrumento de supervivencia pero, en la medida en que han ido desapareciendo, nuestro repertorio emocional ha ido quedando obsoleto. Si bien, en un pasado remoto, un ataque de rabia podía suponer la diferencia entre la vida y la muerte, la facilidad con la que, hoy en día, un niño de trece años puede acceder a una amplia gama de armas de fuego ha terminado convirtiendo a la rabia en una reacción frecuentemente desastrosa.

La dicotomía entre lo emocional y lo racional se asemeja a la distinción popular existente entre el «corazón» y la «cabeza». Saber que algo es cierto «*en nuestro corazón*» pertenece a un orden de convicción distinto que pensarlo con la mente racional.

Existe una proporcionalidad constante entre el control emocional y el control racional sobre la mente ya que, cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante llega a ser la mente emocional., y más ineficaz, en consecuencia, la mente racional. Ésta es una configuración que parece derivarse de la ventaja evolutiva que supuso disponer, durante incontables ocasiones, de emociones e intuiciones que guiaran nuestras respuestas inmediatas frente a aquellas situaciones que ponían en peligro nuestra vida, situaciones en las que detenernos a pensar en la reacción más adecuada podía tener consecuencias francamente desastrosas.

La mayor parte del tiempo, estas dos mentes, la mente emocional y la mente racional, operan en estrecha colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento para guiarnos adecuadamente a través del mundo. Habitualmente existe un equilibrio entre la mente emocional y la mente racional, un equilibrio en el que la emoción alimenta y da forma a las operaciones de la mente racional y la mente racional ajusta y a veces censura las entradas procedentes de las emociones. En todo caso, sin embargo, la mente emocional y la mente racional constituyen dos facultades relativamente independientes que reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos aunque interrelacionados.

En muchísimas ocasiones, pues, estas dos mentes están exquisitamente coordinadas porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento y lo mismo ocurre a la inversa. Pero, cuando aparecen las pasiones, el equilibrio se rompe y la mente emocional desborda y secuestra a la mente racional.

Erasmus, el humanista del siglo XVI, describió irónicamente del siguiente modo esta tensión perenne entre la razón y la emoción:

*«Júpiter confiere mucha más pasión que razón, en una proporción aproximada de veinticuatro a uno. El ha erigido dos irritables tiranos para oponerse al poder solitario de la razón: la ira y la lujuria. La vida ordinaria del hombre evidencia claramente la impotencia de la razón para oponerse a las fuerzas combinadas de estos dos tiranos. Ante*

*ella, la razón hace lo único que puede, repetir fórmulas virtuosas, mientras que las otras dos se desgañitan, de un modo cada vez más ruidoso y agresivo, exhortando a la razón a seguirlas hasta que finalmente ésta, agotada, se rinde y se entrega.»*

### **¿LAS EMOCIONES PUEDEN SER INTELIGENTES?**

Para poder forjamos una idea más completa de cuáles podrían ser los elementos fundamentales de dicha educación debemos acudir a otros teóricos que siguen el camino abierto por Gardner, entre los cuales el más destacado tal vez sea Peter Salovey, notable psicólogo de Harvard, que ha establecido con todo lujo de detalles el modo de aportar más inteligencia a nuestras emociones.

Esta empresa no es nueva porque, a lo largo de los años, hasta los más vehementes teóricos del CI, en lugar de considerar que «emoción» e «inteligencia» son términos abiertamente contradictorios, de vez en cuando han tratado de introducir a las emociones en el ámbito de la inteligencia.

E.L. Thorndike, por ejemplo, un eminente psicólogo que desempeñó un papel muy destacado en la popularización del CI en la década de los veinte, propuso en un artículo publicado en el Harper Magazine que la inteligencia «social», un aspecto de la inteligencia emocional que nos permite comprender las necesidades ajenas y «actuar sabiamente en las relaciones humanas», constituye un elemento que hay que tener en cuenta a la hora de determinar el CI.

Otros psicólogos de la época asumieron una concepción más cínica de la inteligencia social y la concibieron en términos de las habilidades que nos permiten manipular a los demás, obligándoles, lo quieran o no, a hacer lo que deseamos. Pero ninguna de estas formulaciones de la inteligencia social tuvo demasiada aceptación entre los teóricos del CI y, alrededor de 1960. Un influyente manual sobre los test de inteligencia llegó incluso a afirmar que la inteligencia social era un concepto completamente «inútil».

Pero, en lo que atañe tanto a la intuición como al sentido común, la inteligencia personal no podía seguir siendo ignorada. Por ejemplo, cuando Robert Stembeg, otro psicólogo de Yale, pidió a diferentes personas que definieran a un «individuo inteligente», los principales rasgos reseñados fueron las habilidades prácticas.

Una investigación posterior más sistemática condujo a Stenberg a la misma conclusión de Thomdike: la inteligencia social no sólo es muy diferente de las habilidades académicas, sino que constituye un elemento esencial que permite a la persona afrontar adecuadamente los imperativos prácticos de la vida.

Por ejemplo, uno de los elementos fundamentales de la inteligencia práctica que suele valorarse más en el campo laboral, por ejemplo, es el tipo de sensibilidad que permite a los directivos eficaces darse cuenta de los mensajes tácitos de sus subordinados.

En los últimos años, un número cada vez más nutrido de psicólogos ha llegado a conclusiones similares, coincidiendo con Gardner en que

la vieja teoría del CI se ocupa sólo de una estrecha franja de habilidades lingüísticas y matemáticas, y que tener un elevado CI tal vez pueda predecir adecuadamente quién va a tener éxito en el aula o quién va a llegar a ser un buen profesor, pero no tiene nada que decir con respecto al camino que seguirá la persona una vez concluida su educación.

Estos psicólogos, con Sternberg y Salovey a la cabeza, han adoptado una visión más amplia de la inteligencia y han tratado de reformularla en términos de aquello que hace que uno enfoque más adecuadamente su vida, una línea de investigación que nos retrotrae a la apreciación de que la inteligencia constituye un asunto decididamente «personal» o emocional.

La definición de Salovey subsume a las inteligencias personales de Gardner y las organiza hasta llegar a abarcar cinco competencias principales:

**1. El conocimiento de las propias emociones.** El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. La capacidad de seguir momento a momento nuestros sentimientos resulta crucial para la introspección psicológica y para la comprensión de uno mismo.

Por otro lado, la incapacidad de percibir nuestros verdaderos sentimientos nos deja completamente a su merced. Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas, ya que tienen un conocimiento seguro de cuáles son sus sentimientos reales, por ejemplo, a la hora de decidir con quién casarse o qué profesión elegir.

**2. La capacidad de controlar las emociones.** La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento. Las personas que carecen de esta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.

**3. La capacidad de motivarse uno mismo.** El control de la vida emocional y su subordinación a un objetivo resulta esencial para espolear y mantener la atención, la motivación y la creatividad. El autocontrol emocional, la capacidad de demorar la gratificación y sofocar la impulsividad, constituye un imponderable que subyace a todo logro. Y si somos capaces de sumergimos en el estado de «flujo» estaremos más capacitados para lograr resultados sobresalientes en cualquier área de la vida. Las personas que tienen esta habilidad suelen ser más productivas y eficaces en todas las empresas que acometen.

**4. El reconocimiento de las emociones ajenas.** La empatía, otra capacidad que se asienta en la conciencia emocional de uno mismo, constituye la «habilidad popular» fundamental. Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales sociales sutiles que

indican qué necesitan o qué quieren los demás y esta capacidad las hace más aptas para el desempeño de vocaciones tales como las profesiones sanitarias, la docencia, las ventas y la dirección de empresas.

**5. El control de las relaciones.** El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. Éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas «estrellas» que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal.

No todas las personas manifiestan el mismo grado de pericia en cada uno de estos dominios. Hay quienes son sumamente diestros en gobernar su propia ansiedad, por ejemplo, pero en cambio, muestran incompetencia cuando se trata de apaciguar los trastornos emocionales ajenos. A fin de cuentas, el sustrato de nuestra pericia al respecto es, sin duda, neurológico, pero el cerebro es asombrosamente plástico y se halla sometido a un continuo proceso de aprendizaje.

Las lagunas en la habilidad emocional pueden remediarse y, en términos generales, cada uno de estos dominios representa un conjunto de hábitos y de reacciones que, con el esfuerzo y trabajo adecuados, pueden llegar a mejorarse.

### **LA EMPATÍA. Llegar a descubrir la perspectiva del otro no es darle la razón, sino facilitar su comprensión.**

Gary, el brillante cirujano alexitímico que tanto sufrimiento causara a su prometida Ellen haciendo gala de una ignorancia absoluta con respecto al mundo de los sentimientos. Como ocurre con la mayoría de los alexitímicos, Gary carecía de empatía y de intuición.

Si ella le comentaba que se sentía abatida, Gary no acertaba a comprenderla, y si le dirigía palabras cariñosas, él cambiaba de tema. Gary no cesaba de formular críticas «útiles» sobre las cosas que hacía Ellen, sin percatarse de que tales críticas no la ayudaban en lo más mínimo sino que sólo la hacían sentirse atacada.

La conciencia de uno mismo es la facultad sobre la que se erige la empatía, puesto que, cuanto más abiertos nos hallemos a nuestras propias emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás.

Los alexitímicos como Gary no tienen la menor idea de lo que sienten y por lo mismo también se encuentran completamente desorientados con respecto a los sentimientos de quienes les rodean. Son, por así decirlo, sordos a las emociones y carecen de la sensibilidad necesaria para percatarse de las notas y los acordes emocionales que transmiten las palabras y las acciones de sus semejantes. En este sentido, los tonos, los temblores de voz, los cambios de postura y los elocuentes silencios les pasan totalmente inadvertidos.

Confundidos, pues, acerca de sus propios sentimientos, los alexitímicos son igualmente incapaces de percibir los sentimientos ajenos. Y esta incapacidad no sólo supone una importante carencia en el ámbito de la inteligencia emocional sino que también implica un grave menoscabo de su humanidad, porque la raíz del afecto sobre el que se asienta toda relación dimana de la empatía, de la capacidad para sintonizar emocionalmente con los demás.

Esa capacidad, que nos permite saber lo que sienten los demás, afecta a un amplio espectro de actividades, desde las ventas hasta la dirección de empresas, pasando por la compasión, la política, las relaciones amorosas y la educación de nuestros hijos y su ausencia, que resulta sumamente reveladora, podemos encontrarla en los psicópatas, los violadores y los pederastas.

No es frecuente que las personas formulen verbalmente sus emociones y éstas, en consecuencia, suelen expresarse a través de otros medios. La clave, pues, que nos permite acceder a las emociones de los demás radica en la capacidad para captar los mensajes no verbales (el tono de voz, los gestos, la expresión facial, etcétera).

Es muy probable que la investigación más exhaustiva llevada a cabo sobre la facultad de interpretar los mensajes no verbales sea la efectuada por Robert Rosenthal, psicólogo de la Universidad de Harvard, y sus alumnos. Rosenthal elaboró un test para determinar el grado de empatía al que denominó PSNV (perfil de sensibilidad no verbal). Este test consiste en una serie de videos en los que una mujer joven expresa una amplia gama de sentimientos que van desde el odio hasta el amor maternal, pasando por los celos, el perdón, la gratitud y la seducción.

El vídeo ha sido editado de modo que oculta sistemáticamente uno o varios canales de comunicación no verbal. Así, en algunas de las escenas no sólo se ha silenciado el mensaje verbal sino que también se ha ocultado toda clave, excepto la expresión facial, que pueda ofrecer pistas acerca del estado emocional; en otras secuencias, en cambio, sólo se muestran los movimientos corporales, recorriendo así, sucesivamente, los principales canales de comunicación no verbal.

El objetivo, en cualquier caso, consiste en que las personas que miran los vídeos detecten las emociones implicadas recurriendo a pistas específicamente no verbales. La investigación, llevada a cabo sobre unas siete mil personas de los Estados Unidos y de otros dieciocho países, puso de manifiesto las ventajas que conlleva la capacidad de leer los sentimientos ajenos a partir de mensajes no verbales (el ajuste emocional, la popularidad, la sociabilidad y también, no deberíamos sorprendernos por ello, la sensibilidad). Hay que decir que, en este sentido, las mujeres suelen superar a los hombres.

Por otra parte, aquellas personas cuya destreza va perfeccionándose a lo largo de los cuarenta y cinco minutos que dura el test, un indicador de que se hallan especialmente dotadas para desarrollar la

empatía, suelen mantener buenas relaciones con el sexo opuesto, una habilidad obviamente inestimable para la vida amorosa.

Una encuesta realizada sobre 1.011 niños demostró que quienes eran más capaces de leer los mensajes emocionales no verbales no sólo gozaban de mayor popularidad entre sus compañeros sino que también presentaban una mayor estabilidad emocional. Estos niños, por otra parte, también mostraban un mayor rendimiento académico, superior incluso a la media, pero, en cambio, su CI no era superior al de los menos dotados para descifrar los mensajes emocionales no verbales, un dato que parece sugerirnos que la empatía favorece el rendimiento escolar (o, tal vez, simplemente les haga más atractivos a los ojos de sus profesores).

A diferencia de la mente racional, que se comunica a través de las palabras, las emociones lo hacen de un modo no verbal. De hecho, cuando las palabras de una persona no coinciden con el mensaje que nos transmite su tono de voz, sus gestos u otros canales de comunicación no verbal, la realidad emocional no debe buscarse tanto en el contenido de las palabras como en la forma en que nos está transmitiendo el mensaje.

Una regla general utilizada en las investigaciones sobre la comunicación afirma que más del 90% de los mensajes emocionales es de naturaleza no verbal, la inflexión de la voz, la brusquedad de un gesto, etcétera, y que este tipo de mensaje suele captarse de manera inconsciente, sin que el interlocutor repare, por cierto, en la naturaleza de lo que se está comunicando y se limite tan sólo a registrarlo y responder implícitamente. En la mayoría de los casos, las habilidades que nos permiten desempeñar adecuadamente esta tarea también se aprenden de forma tácita.

### **EL DESARROLLO DE LA EMPATIA**

Cuando Hope, una niña de apenas nueve meses de edad, vio caer a otro niño, las lágrimas afloraron a sus ojos y se refugió en el regazo de su madre buscando consuelo como si fuera ella misma quien se hubiera caído. Michael, un niño de quince meses, le dio su osito de peluche a su apesadumbrado amigo Paul pero, al ver que éste no dejaba de llorar, le arropó con una manta. Estas pequeñas muestras de simpatía y cariño fueron registradas por madres que habían sido específicamente adiestradas para recoger in situ esta clase de manifestaciones empáticas.

Los resultados de este estudio parecen sugerirnos que las raíces de la empatía se retrotraen a la más temprana infancia. Prácticamente desde el mismo momento del nacimiento, los bebés se muestran afectados cuando oyen el llanto de otro niño, una reacción que algunos han considerado como el primer antecedente de la empatía.

La psicología evolutiva ha descubierto que los bebés son capaces de experimentar este tipo de angustia empática antes incluso de llegar a ser plenamente conscientes de su existencia separada. A los pocos meses del nacimiento, los bebés reaccionan ante cualquier

perturbación de las personas cercanas como si fuera propia, y rompen a llorar cuando oyen el llanto de otro niño.

En una investigación llevada a cabo por Martin L. Hoffman, de la Universidad de Nueva York, un niño de un año llevó a su madre ante un amigo suyo que se encontraba llorando para que intentara consolarlo, a pesar de que la madre de éste último también se hallara en la misma habitación.

Este tipo de confusión también puede encontrarse en aquellos niños de un año de edad que imitan la angustia de los demás, una forma, posiblemente, de poder llegar a comprender mejor los sentimientos ajenos. No es tampoco infrecuente que, si un niño se lastima los dedos, otro se lleve la mano a la boca para comprobar si también se ha hecho daño o que, al contemplar el llanto de su madre, se frote los ojos aunque él no esté llorando.

Esta imitación motriz, como se la denomina, constituye, en realidad, el auténtico significado técnico del término *etopaha*, tal como lo definió por vez primera el psicólogo norteamericano E.B. Titchener en la década de los veinte, una acepción ligeramente diferente del significado original del término griego *empathia*, «sentir dentro», la expresión utilizada por los teóricos de la estética para referirse a la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de otra persona.

Titchener sostenía que la empatía se deriva de una suerte de imitación física del sufrimiento ajeno con el fin de evocar idénticas sensaciones en uno mismo y es por ello por lo que se ocupó de buscar una palabra distinta a simpatía, ya que podemos sentir simpatía por la situación general en que se halla una persona sin necesidad, en cambio, de compartir sus sentimientos.

La imitación motriz de los niños desaparece alrededor de los dos años y medio de edad, a partir del momento mismo en que aprenden a diferenciar el dolor de los demás del suyo propio y, en consecuencia, se hallan más capacitados para consolarles. He aquí un episodio típico extraído del diario de una madre:

«El bebé de la vecina está llorando ... y Jenny se acerca a darle una galleta. Entonces lo sigue y también empieza a quejarse. A continuación, trata de acariciarle el pelo, pero él la aparta. Finalmente, el bebé se tranquiliza pero Jenny sigue preocupada y continúa dándole juguetes y suaves palmaditas en la cabeza y los hombros». En este punto de su desarrollo, los niños pequeños comienzan a manifestar ciertas diferencias en su capacidad de experimentar los trastornos emocionales ajenos. Así pues, mientras que algunos, como Jenny, se muestran agudamente conscientes de las emociones, otros, por el contrario, parecen ignorarlas por completo.

Una serie de estudios llevados a cabo por Manan Radke Yarrow y Carolyn Zahn-Waxler en el National Institute of Mental Health demostró que buena parte de las diferencias existentes en el **grado** de empatía se hallan directamente relacionadas con la educación que los padres proporcionan a sus hijos. Según ha puesto de relieve esta



investigación, los niños se muestran más empáticos cuando su educación incluye, por ejemplo, la toma de conciencia del daño que su conducta puede causar a otras personas. Decirles, por ejemplo, «mira qué triste la has puesto», en lugar de «eso ha sido una travesura»). La investigación también ha puesto de manifiesto que el aprendizaje infantil de la empatía se halla mediatizado por la forma en que las otras personas reaccionan ante el sufrimiento ajeno.

**LA RESILIENCIA. Las personas que acuden a Mediación tienen su salvavidas, no necesitan el nuestro, sino que propiciemos su descubrimiento.**

En palabras de Ana Muñoz, la resiliencia es la capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse bien ante las tragedias, los traumas, las amenazas o el estrés severo. Ser resiliente no significa no sentir malestar, dolor emocional o dificultad ante las adversidades.

El divorcio, la muerte de un ser querido, una enfermedad grave, la pérdida del trabajo, problemas financiero serios, etc., son sucesos que tienen un gran impacto en las personas, produciendo una sensación de inseguridad, incertidumbre y dolor emocional. Aun así, las personas logran, por lo general, sobreponerse a esos sucesos y adaptarse bien a lo largo del tiempo.

El camino que lleva a la resiliencia no es fácil, sino que implica un considerable estrés y malestar emocional, a pesar del cual las personas sacan la fuerza que les permite seguir con sus vidas frente a la adversidad o la tragedia. Esto implica una serie de conductas y formas de pensar que cualquier persona puede aprender y desarrollar.

**Características de las personas resilientes**

Las personas resilientes poseen tres características principales: saben aceptar la realidad tal y como es; tienen una profunda creencia en que la vida tiene sentido y una inquebrantable capacidad para mejorar.

Además, presentan las siguientes habilidades:

- Son capaces de identificar de manera precisa las causas de los problemas para impedir que vuelvan a repetirse en el futuro.
- Son capaces de controlar sus emociones, sobre todo ante la adversidad y pueden permanecer centrados en situaciones de crisis.
- Saben controlar sus impulsos y su conducta en situaciones de alta presión.
- Tienen un optimismo realista. Es decir, piensan que las cosas pueden ir bien, tienen una visión positiva del futuro y piensan que pueden controlar el curso de sus vidas, pero sin dejarse llevar por la irrealidad o las fantasías.
- Se consideran competentes y confían en sus propias capacidades.
- Son empáticos. Es decir, tienen una buena capacidad para leer las emociones de los demás y conectar con ellas.
- Son capaces de buscar nuevas oportunidades, retos y relaciones para lograr más éxito y satisfacción en sus vidas.

## **El modo de pensar de las personas resilientes**

Las percepciones y los pensamientos influyen en el modo como las personas afrontan el estrés y la adversidad. El estilo de pensamiento de las personas resilientes se caracteriza por ser realista, exacto y flexible. Cometan menos errores de pensamiento, como la exageración o sacar conclusiones precipitadamente, sin evidencias que las corroboren e interpretan la realidad de un modo más exacto que las personas menos resilientes.

## **Algunos beneficios de la resiliencia**

Las personas más resilientes:

- Tienen una mejor autoimagen
- Se critican menos a sí mismas
- Son más optimistas
- Afrontan los retos
- Son más sanas físicamente
- Tienen más éxito en el trabajo o estudios
- Están más satisfechas con sus relaciones
- Están menos predispuestas a la depresión

## **Qué contribuye a que una persona sea más resiliente**

- El apoyo emocional es uno de los factores principales. Sentirse queridos y apoyados y tener en quien confiar.
- Permitirse sentir emociones intensas sin temerlas ni huir de ellas, y al mismo tiempo ser capaz de reconocer cuándo es necesario evitar sentir alguna emoción y centrar la mente en alguna distracción.
- No huir de los problemas sino afrontarlos y buscar soluciones. Implica ver los problemas como retos a superar y no como terribles amenazas.
- Tomarse tiempo para descansar y recuperar fuerzas, sabiendo hasta dónde exigirse y cuándo parar.
- Confiar tanto en sí mismo como en los demás.

**El Efecto Pigmalión:** *En Mediación, si les respetas y transmites que pueden y que confías en su capacidad para ver opciones, las hallarán y podrán.*

**El efecto pigmalión, también conocido como la profecía autocumplida,** es un suceso que describe como la creencia que tiene una persona sobre otra puede influir en el rendimiento de esta última. Esto es, existe una relación directa entre las **expectativas** que hay sobre una persona y el **rendimiento** que este obtiene.

Además, cuando pensamos que algo va a suceder, inconscientemente haremos lo posible para amoldar la realidad a nuestra idea.

El origen del efecto pigmalión está en la mitología griega, Pigmalión era un escultor que acabó enamorándose locamente de una de sus obras llamada Galatea. Tal fue el amor que le procesaba a su escultura que la diosa Afrodita la convirtió en una mujer de carne y hueso. Este mismo argumento es el que siglos más tarde fue utilizado en el cuento infantil llamado Pinocho, en el cual el muñeco de madera

cobra vida gracias al amor de Gepeto. Este mito fue el origen del nombre del efecto pigmalión y representa muy bien la idea de las profecías autocumplidas.

Rosenthal y Jacobson fueron quienes estudiaron este efecto. En los años sesenta realizaron un pequeño experimento en una escuela californiana. El estudio consistió en **dar información falsa a los profesores acerca de la capacidad intelectual de algunos de sus alumnos.**

A los profesores se les dijo que se había realizado un test de inteligencia de sus alumnos, y que se había comprobado que **una serie de estudiantes tenían un gran coeficiente intelectual.** En realidad, los alumnos habían sido **escogidos al azar**, sin relación alguna con el resultado del test. El estudio, que tomaba a los profesores como cobayas del experimento, estaba designado para comprobar si aquellos alumnos respecto a los que **los profesores tenían mayores expectativas** terminarían mostrando un mayor crecimiento intelectual que el resto de los alumnos del grupo cuando se les evaluase posteriormente.

Al final del experimento, algunos de **los estudiantes de los que se tenía la expectativa de que eran más capacitados, mostraron unos resultados en los test de inteligencia superiores** a los que se hubiese esperado de ellos sin la intervención realizada, y las notas obtenidas en los test fueron superiores a los de otros estudiantes de capacidades similares.

Estos resultados llevaron a los investigadores a concluir que las expectativas infladas que los profesores tenían sobre determinados estudiantes, y muy probablemente el comportamiento que tuvieron con ellos posteriormente para acompañar estas expectativas, fueron la causa de que los estudiantes experimentaran un crecimiento intelectual acelerado.

En otro experimento diferente **se le pidió al profesor que dijera a los alumnos que la gente con el pelo moreno era más inteligente** que los de pelo rubio según un estudio científico. Los resultados posteriores en dicha investigación dieron como resultado que, **los alumnos de pelo moreno mejoraron sus calificaciones** mientras que los alumnos con el pelo rubio la bajaron.

**Más adelante el mismo profesor informó que lo que les dijo había sido erróneo y que en realidad era al contrario,** los alumnos de pelo rubio tenían mayor capacidad que los morenos. **De nuevo, se dio una profecía autocumplida,** los alumnos rubios mejoraron mientras que los morenos descendieron.

Por otro lado, el día después de la muerte de Martin Luther King, la profesora Jane Elliot realizó el experimento conocido como "Ojos azules vs. ojos marrones" en una clase de primaria de una pequeña población de Iowa. Años más tarde, ese famoso experimento fue popularizado por el documental "Una clase dividida" en el que se muestra cómo los niños considerados inferiores actuaban según las

expectativas de la profesora y qué tensiones se generaban por los prejuicios contraídos.

Un ejemplo clarificador que demuestra cómo pueden verse afectados el comportamiento y la autoestima de una persona con la información que recibe sobre su conducta y la forma de ser tratada. El experimento de Elliot trata sobre la intolerancia y tuvo como objetivo concienciar a las personas sobre los efectos devastadores de la discriminación.

**El efecto pigmalión y las profecías autocumplidas no solo afectan positivamente** para conseguir aquello que creemos que lograremos. Las profecías autorealizadas son un arma de doble filo y pueden actuar tanto para bien como para mal, es nuestra actitud la que determina cómo nos van a ir las cosas.

Las expectativas que se tienen sobre alguien influyen en cierta medida. Todo esto está muy relacionado también con las llamadas "Creencias potenciadoras y creencias limitadoras".

El propio Rosenthal considera cuatro factores determinantes que permiten explicar cómo las expectativas del profesor pueden transmitirse a los alumnos de los que se espera más:

1) **Se genera un clima emocional más cercano.** Esto principalmente se debe a la utilización de un lenguaje no verbal inconsciente que permite transmitir las emociones a través de gestos, expresiones faciales, tono de voz, miradas, sonrisas,... Esta comunicación no verbal constituye un complemento imprescindible del lenguaje verbal oral y permite al alumno captar y reaccionar ante los mensajes transmitidos por el profesor.

2) **Se enseña más materia.** Las expectativas creadas en la capacidad del alumno hacen que el profesor se esfuerce más para explicar nuevos contenidos académicos y sea más exigente con el alumno del que espera más. Esto no ocurre con los alumnos que el profesor cree que son menos inteligentes.

3) **Se les pregunta más.** El profesor confía más en las respuestas de estos alumnos, por lo que se les pregunta más y con mayor grado de dificultad. Les ayuda más en las respuestas al sugerirles alternativas, les interrumpe menos, les da más oportunidades de respuesta y más tiempo para responder.

4) **Se les elogia más.** Cuanto más se cree en el niño más se le alaba para que pueda obtener el mejor resultado. Si el profesor no cree en la capacidad del alumno puede aceptar una respuesta incorrecta o incompleta.

### **Induciendo expectativas de éxito**

Los alumnos están condicionados por su propia historia personal y la percepción de la propia valía es imprescindible para alcanzar los objetivos planteados, por ello el profesor ha de saber inducir expectativas de éxito en todos sus alumnos. Especialmente importante es la fase inicial del curso en la que el docente transmite los objetivos que pretende alcanzar. Comparemos dos versiones diferentes correspondientes al inicio de un curso académico:

1. "Este año os espera una asignatura muy difícil de aprobar. Aquel que no tenga una base sólida de conocimientos adquiridos se puede ya despedir"

2. "Este año os espera un curso lleno de retos que todos podréis superar aportando todo lo que sabéis y todo lo que aprenderéis"

El mensaje transmitido en el primer caso es que sólo el alumno que tenga capacidad podrá obtener resultados académicos satisfactorios. No hay margen para la mejora a través del esfuerzo y el alumno que tenga malas experiencias pasadas rápidamente se desmoralizará y desconectará del resto del grupo.

En el segundo caso se acepta que el alumno sabe y que lo que sabe es importante y, a partir de este conocimiento, se generará el nuevo aprendizaje. Se transmite un mensaje de esperanza y el alumno entenderá que aportando la mejor versión de sí mismo podrá obtener resultados satisfactorios. Y no todo se restringe a lo académico.

### **Potenciando la autoestima**

La idea que tenemos sobre nuestra capacidad para afrontar una tarea o un problema, influye de forma decisiva en el comportamiento. La autoestima constituye la percepción y valoración que hace la persona sobre sí misma. Si conseguimos potenciarla obtenemos una forma de motivación que mantiene una relación directa con el éxito en la solución de problemas. Cuando uno se siente satisfecho y alegre es más fácil hacer las cosas.

### **Algunos factores r para potenciar la autoestima:**

- 1) Asumir que todos tenemos capacidades.
- 2) Adaptar las tareas a las posibilidades de la persona.
- 3) Fomentar la participación.
- 4) Reconocer el esfuerzo realizado, el éxito se debe al esfuerzo no a la capacidad.
- 5) Reconocer que el error forma parte del proceso de aprendizaje.
- 6) Centrarse en las fortalezas no en las carencias.
- 7) Adoptar una perspectiva optimista y un estilo positivo. Ya sabemos que nuestras creencias condicionan nuestros comportamientos.

### **Mediación y Coaching. Acompañar a los participantes en la búsqueda de salidas a sus conflictos es también favorecer que encuentren la respuesta a sus preguntas y camino.**

Por los orígenes del término, "Kocs", pueblo húngaro, luego kocsi", (vehículo para transportar personas de un lugar a otro, Budapest, S.XVI) se ha hablado de Coaching como el camino por el cual se acompaña a una persona o grupa para transportarse de una situación inicial a la deseada.

La voz latina "resolutio" significa "liberación", lo re-suelto, y solutio, a su vez, significa "soltura, facilidad". De alguna manera, cuando los participantes han logrado resolver su conflicto, se han liberado de la tesitura en la que permanecían atrapadas.

Aunque no se llegue a ese final ideal de resolución, la Mediación es siempre un procedimiento útil para los implicados. Potencia la responsabilidad individual y tiene una indudable carga social transformadora en favor de una mayor autonomía y madurez de los afectados.

John Whitmore se refiere al Coaching como: *"liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudar a aprender, en lugar de enseñarle"*.

Mediación y Coaching se intenta iniciar un acompañamiento que permita aflorar lo mejor del ser humano y sus capacidades.

En palabras de Marta Antuña, el coaching es un proceso de exploración y trabajo intensos por parte de una persona o grupo de personas que, gracias a la **intervención de un buen coach**, gestionan **ellas mismas** el cambio deseado, la transformación necesaria o el logro de sus objetivos.

En este caso se mejora en gran medida la **comunicación intrapersonal del coachee**, cliente, y el coach, como voz neutral, le acompañará en esa toma de conciencia para que sea el verdadero autor de la solución.

Cuando una empresa o persona quiere un cambio, tendrá que trabajar de otra forma, dándose cuenta de sus errores, lo que no ha funcionado, de sus recursos y de la nueva respuesta, responsabilidad que ha de dar a la situación con la que se enfrenta, si quiere otro resultado. Finalmente ha de descubrir las nuevas acciones que se precisan para que se materialice el vuelco anhelado y llevarlas a cabo de forma tenaz.

Todo este trabajo se realiza en un proceso de coaching que normalmente se estructura de la manera como podría ser la actividad de un deportista con su entrenador para lograr el máximo de su rendimiento o la excelencia deportiva.

Inicialmente la persona interesada mantiene una primera entrevista con el coach que intenta conocer sus objetivos, necesidades, le informa de los detalles de la labor a realizar juntos así como del número de sesiones, su frecuencia, lugar del desarrollo de las mismas y el precio.

En las sesiones, el coach realizará el papel de "espejo" para el cliente, pues con una serie de técnicas provocará que éste encuentre la solución que necesita y sobre todo que concrete las nuevas acciones que precisa incorporar.

Además de las sesiones que normalmente son semanales o quincenales, habrá comunicación frecuente entre ambos utilizando el medio que les resulte más cómodo como correo electrónico, teléfono, etc. En el avance del proceso, se irá viendo el rendimiento del cliente y los ajustes necesarios en su acción, en su atención, presente, y en su intención, futuro.

La Mediación y el Coaching son procesos diferentes y evidentemente también lo es el fin buscado por cada uno. Pero tienen zonas comunes como, por ejemplo, la **facilitación de una buena**

**comunicación** que el mediador y el coach, provocarán, entre los participantes o en los individuos.

En ocasiones el mediador facilita un trabajo individual para favorecer la empatía, la valoración y el reconocimiento.

Mediación y coaching comparten algunas de las técnicas utilizadas para lograr una comunicación de nivel superior respecto de la que había en la zona de conflicto, en la mediación, o en la zona de bloqueo personal, en el coaching.

Entre otras técnicas, está la escucha activa, las preguntas, en general abiertas, algunas cerradas utilizadas oportunamente, preguntas de metamodelo del lenguaje, circulares, el parafraseo, ejercicios de empatía como la simulación de personajes, o role-playing, el reconocimiento que el emisor da al receptor, o feedback, la intuición, previamente trabajada para potenciarla, fomentar momentos emocionales adecuados, la utilización oportuna del silencio, etc.

El perfil de mediador y coach comparten cualidades como el ser neutrales, motivadores, buenos comunicadores, creativos, tolerantes, pacientes, facilitadores, con gran capacidad de escucha, buen dominio de sus emociones y de su lenguaje verbal y no verbal.

No obstante tener procedimientos y finalidades distintas, puedan apoyarse y potenciarse recíprocamente como herramientas transformadoras.

En definitiva, cada disciplina posea unas determinadas herramientas para sacar lo mejor del otro.

**ACEPTACIÓN INCONDICIONAL. *Es la perspectiva desde la cual se facilita la actitud de neutralidad en las sesiones de Mediación.***

Es un constructo desarrollado por Carl Rogers. Implica aceptar al otro con todas sus características, nos gusten o no, valorándolo como esa persona única que es, sin intentar amoldarlo a nuestros propios criterios. Esto resulta más fácil una vez que uno se ha aceptado a sí mismo. El camino al cambio pasa por la aceptación de lo que se es. En ocasiones, al escuchar, nos sentimos tentados a corregir o señalar errores. Cuesta aceptar cada uno de los distintos aspectos que la persona nos está mostrando. Por muy disimulada que sea nuestra desaprobación, igual la persona puede percibirla. Hay cierta gente hipersensible que tiene un radar para detectar el más mínimo signo de rechazo, y se cierra. Cualquier tipo de evaluación externa puede representar para algunas personas una amenaza que inhibe la expresión espontánea de sus sentimientos. Incluso una evaluación positiva puede sonar tan

amenazadora como una negativa: «Te estoy evaluando bien porque hiciste/dijiste, algo que me agradó; pero si haces/dices algo que no me agrade, mi evaluación será desfavorable».

Mientras más libre de juicios y evaluaciones pueda mantenerse una relación, más fácil resultará para la otra persona llegar a la comprensión de que, en última instancia, lo que más importa es su

propio juicio. Entonces se sentirá libre para asumir su propia responsabilidad al manejar su vida. Cuanto más comprendido y aceptado se sienta, más fácil le resultará abandonar sus mecanismos de defensa, participar, colaborar y comenzar el camino hacia la maduración.

Carl Rogers, uno de los psicólogos que más aportes ha realizado a la psicología, descubrió que toda persona posee capacidades para encontrar su camino y mejorarlo.

Según él "el individuo posee en sí mismo potenciales, recursos para su propia comprensión, para cambiar su auto concepto, sus actitudes y para dirigir su conducta, estos recursos pueden ser liberados a condición de que un determinado clima de actitudes psicológicas facilitadoras pueda ser logrado." Según él, las tres actitudes básicas pueden crear un marco propicio para que la persona pueda comprenderse así misma de una mejor manera, recobra confianza en sí mismo y obtener una autoestima indispensable para su bienestar.

En palabras de Rogers, las tres actitudes básicas o vitales que una persona puede desarrollar con el fin de lograr la salud mental son la congruencia, la aceptación incondicional y la empatía. Tres puntos vitales son el eje que podrían promover un desarrollo psicosocial en el mundo.

**Las Tres Actitudes Básicas 1. Congruencia o Autenticidad** En palabras de Carl Rogers cada persona debe de "ser, lo que es", es decir, no usar máscaras. El concepto de máscara en psicología, significa que una persona no muestra quien es, sino que se oculta detrás de otra personalidad.

En el ámbito clínico la actitud de la Congruencia se refiere a la autenticidad, sinceridad y transparencia del terapeuta en su contacto con el cliente. Se trata de un encuentro existencial, no intelectual, teórico o técnico, el terapeuta se muestra tal cual es, no como una máscara, sino vivo, con sentimientos.

La autenticidad es una condición difícil de cumplir que implica dos elementos: que el terapeuta esté abierto a sus sentimientos y experiencias pudiendo simbolizarlos, y que esté dispuesto a comunicar esos sentimientos cuando sea necesario, con vistas a que la relación terapéutica sea auténtica y real.

La mayoría de las personas utilizan máscaras, se ocultan detrás de personalidades que idealizan o pretenden ser. Esta actitud de aparentar algo que en realidad no son puede convertirse en patológico.

Por ello mismo, Carl Rogers hace énfasis en que una persona con una actitud congruente, suele ser una persona sana. Ya que se muestra como es, independientemente del lugar.

## **2. Aceptación Incondicional**

Esta actitud, significa aceptar a la persona como es, con sus sentimientos y experiencias. En el ámbito clínico la Aceptación Incondicional es entendida por Rogers como ausencia de evaluación o deseo de interferir o modelar, además de respeto e interés positivo



hacia el cliente. Es una aceptación total de la persona y sus conductas, que genera un clima de seguridad, que permite al cliente explorar en su interior sin miedos.

### **3. Empatía**

Carl Rogers, define la empatía como la capacidad para comprender la experiencia única de la otra persona, es mirar para comprender la silla o ventana desde la cual se posiciona el otro y comunicar algo de esta comprensión. Desde el punto de vista clínico es la capacidad de captar el marco de referencia del cliente, percibir sus significados personales acompañarlo en sus sentimientos, de modo que éste pueda explorar con mayor precisión sus experiencias y clarificar sus sentimientos más profundos.

#### **La Aceptación Incondicional supone**

1. Aceptar la parte positiva del otro. Cada persona tiene algo que aportarnos. En base a eso, construir la relación.
2. Esquivar su parte negativa. No ir por la vida queriendo cambiar a la gente, ser sus cirujanos, psicólogos, jueces, asesores o confesores.
3. Definir si quiero mantener un tipo de relación. En ese caso, se encontrarán los motivos para favorecer la aceptación aunque no tenga el trabajo, las calificaciones o el aspecto ideal.
4. Sugerir el cambio. Si es necesario realizar ciertos ajustes que favorezcan la relación, desde la aceptación encontraremos las palabras para ser asertivos en los planteamientos.

#### **Habilidades de Comunicación. *El primer paso para la solución de un conflicto, es entrenarse en habilidades de comunicación. Las sesiones de Mediación son un buen escenario para este ensayo.***

De acuerdo con Camille Beredjick nuestros estilos de comunicación son tan diferentes como nuestras personalidades y la manera de comunicarnos con la gente tienen un gran impacto en la opinión que tienen de nosotros. Las habilidades de comunicación positivas nos hacen ver amables, inteligentes y útiles.

A menudo el éxito depende de cuán bien interpretamos a los otros y qué tan bien los otros nos interpretan a nosotros, sin embargo, la dinámica de estas relaciones a menudo se complica porque no sabemos comunicarnos correctamente. Aunque los demás mantengan pautas de comunicación que no nos gustan, podemos empezar esforzarnos por comunicarnos de forma positiva.

Muchas veces, como en un efecto boomerang, nuestros esfuerzos se verán recompensados por un cambio de actitud también en los otros, lo que nos motivará a comunicarnos de forma aún más positiva.

Algunas indicaciones que nos pueden ayudar para comunicarnos de una forma positiva: **1. La utilidad de hablar de lo que "ves" y no tanto de aquello que "interpretas"**. A menudo tendemos a interpretar aquello que vemos para extraerle un significado. Esto es algo lógico, ya que somos seres racionales. Sin embargo, estas

interpretaciones tienen un margen de error importante, porque nuestra mente no es una máquina perfecta de percibir la realidad. Por ello, a la hora de hacer una petición o crítica a la otra persona, es interesante quedarnos con los hechos, sin interpretarlos.

Por ejemplo, decir "lo haces para hacerme daño" es una interpretación de las supuestas intenciones del otro. Sería mejor decir "me hace daño que hables de mi hermana de esa manera". **2. El arte de ser concretos: si reflexionamos un minuto**, veremos las ventajas de esforzarnos en ser muy concretos a la hora de transmitirle una petición a otra persona. A menudo hablamos de forma muy general, pensando que el otro entiende perfectamente nuestras intenciones, pero la única manera de asegurarse de que realmente es así, es decir exactamente lo que queremos decir.

Por ejemplo: decir "me gustaría que los lunes me recogieras del trabajo y fuéramos a tomar algo, es el día que mejor me viene", es mucho mejor que sentenciar "no pasamos tiempo juntos". Un "me gustaría que me llamas a la hora de merendar y charláramos un rato" resulta más útil que "no me haces ni caso". **3. La importancia de centrar el tema: si hablamos de mucho**, probablemente acabemos no profundizando en nada. Centrar el tema nos ayudará a evitar "jugar al ping pong de la crítica", es decir, reprochar al otro sus errores.

Si elegimos un solo aspecto y nos centramos en él, en lugar de sacar varios temas a la vez, seremos más eficaces. Procurad definir vuestro objetivo antes de hablar y dedicar esa conversación a ese objetivo. Más tarde, si queréis, se pueden abordar los otros temas. **4. La virtud de expresarse en positivo**: A veces expresamos lo que queremos diciendo lo que no queremos. En sí mismo, es una contradicción. Si expresas lo que no quieres, la otra persona comprende eso que no quieres. Pero tal vez no comprenda exactamente qué es lo que sí quieres recibir.

En resumen, si quieres que alguien realice algo, es mejor decir lo que quieres que haga en lugar de decirle "lo que no tiene que hacer". Por ejemplo: a un niño es mejor decirle "toma, coge este lápiz y pinta en este trozo de papel", en lugar de estar todo el rato diciéndole "no toques eso", "no hagas lo otro", "no toques lo de más allá"... A la pareja o a una amiga le diremos "me gustaría que me llamas los fines de semana para ir al cine" en lugar de decirle "no me haces caso". **5. La elegancia de dejar terminar**: Conviene asegurarse de que el otro ha expresado completamente su pensamiento antes de dar nuestra opinión o reaccionar. A menudo tendemos a interrumpir al otro cuando creemos que ya tenemos suficientes datos. El peligro que corremos es malinterpretar al otro y reaccionar impulsivamente.

**6. Centrar la atención en el presente y en el futuro**. Muchas veces resulta difícil no "sacar trapos sucios" del pasado. Sin embargo, es conveniente centrar la conversación en el presente o en el futuro, no en el pasado. Desde un punto de vista constructivo, al

comunicación sirve para cambiar, para mejorar, y esos cambios y esa mejora sólo pueden ocurrir hoy o mañana, nunca ayer.

### **Barreras a la comunicación**

- **El lugar o momento elegido:** Debemos analizar el contexto en el que nos encontramos.
- **Perturbaciones o interferencias:** Si son muy frecuentes puede resultar molesto.
- **Falta de empatía:** Falta de capacidad de ponerse en el lugar del otro con el objeto de comprender mejor sus reacciones y sus necesidades.
- **Inexistencia de *feed-back*:** Sin una información de vuelta no sabremos si cumplimos nuestro objetivo; ¿nuestro cliente está satisfecho? ¿nuestro equipo de trabajo está motivado?
- **Estereotipos o prejuicios:** Estos provocan una predisposición a interpretar el mensaje de una determinada forma (sexo, religión, edad, raza...). Los prejuicios son muy peligrosos porque regulan nuestra conducta.
- **Efecto "halo":** Juzgar a la otra persona en función de la primera impresión; ésta hace que no nos fijemos en los matices y no seamos objetivos.
- **No escuchar:** Solo oír sin capacidad para captar y devolver contenido, demanda y sentimientos de quien habla.

### **Nuestra Percepción. *Las narrativas de los participantes en Mediación, se ven influenciadas por los estilos y capacidad para percibir e interpretar la realidad.***

Toda narrativa transmite "una percepción personal del mundo". Esto ha sido recogido por la sabiduría popular cuando expresa: "todo es según el color del cristal con que se mira". Nosotros no recibimos del mundo exterior informaciones "objetivas", sino información "coloreada" por nuestra propia sensibilidad, que reconstruye "a su manera", sobre la retina de nuestro cerebro, la imagen del mundo exterior.

Es útil para nuestros fines pensar en el mundo exterior como un territorio inmenso, complejo, contradictorio del cual nosotros poseemos por nuestra percepción, un mapa limitado, simplista,

memorizable que hemos confeccionado simplificando, modificando, amputando, cambiando proporciones y medidas del territorio real. Si no comprendemos esto y pretendemos que "nuestra" imagen del mundo es "la imagen" de él, y pretendemos que nuestra percepción es idéntica a la percepción de los demás, estamos levantando verdaderas murallas de incomprensión. Verdaderos obstáculos para la comunicación. Es fundamental reconocer que la percepción que tenemos del mundo no es el mundo real, sino nuestra percepción del mismo.

### **La Comunicación Asertiva**

***La Mediación ofrece el foro ideal para expresarnos y defender nuestros derechos, reconociendo y respetando los del otro. Legitimando su derecho a hacer lo mismo. Y el mediador lo facilita.***

***En Mediación, a veces, el solo ensayo de una comunicación asertiva, puede ser la diferencia en la prevención de nuevos conflictos o en la comprensión de cuál ha sido el origen de los actuales. Como sucede con los mensajes yo.***

La asertividad es un estilo de comunicación en el que la persona ni agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expresa sus convicciones y defiende sus derechos. Se trata de una categoría de comunicación vinculada con la alta autoestima y que puede aprenderse como parte de un proceso amplio de desarrollo emocional.

Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.

La asertividad impide que seamos manipulados por las demás en cualquier aspecto además de valorar y respetar a los demás recíprocamente.

### **La asertividad significa que:**

- Todas las personas tenemos derecho a ser tratadas con cortesía y respeto.
- Cuando defendemos nuestros derechos nos respetamos a nosotros mismos y obtenemos el respeto de los demás.
- Cuando hacemos lo que es correcto para nosotros, nos sentimos mejor con nosotros mismos y tenemos una relación más auténtica y satisfactoria con nosotras mismas.
- Al sacrificar nuestros derechos, estamos entrenando a otras personas para que nos traten de forma incorrecta.

- Ganaremos mucho de la vida si somos libres y capaces de defender nuestros derechos a la vez que potenciamos los mismos derechos en las demás personas.
- Tenemos derecho a expresarnos mientras no violemos los derechos de otras personas.
- Si no decimos a los demás cómo nos afecta su comportamiento, les estamos negando la oportunidad de cambiar.
- Cuando no permitimos que conozcan nuestros sentimientos, de alguna manera, estamos manipulando a la otra persona.
- Todo el mundo se beneficia del comportamiento asertivo.

**La asertividad comienza con la creencia de que todas las personas tienen derechos básicos incluyendo los siguientes:**

- 1) Ser tratadas con respeto y consideración.
- 2) Tener y expresar directamente opiniones propias y sentimientos, incluido el enfado.
- 3) Expresar talentos propios e intereses a través de cualquier medio.
- 4) Equivocarse.
- 5) Marcar sus propias prioridades para satisfacer sus necesidades.
- 6) Ser tratada como persona adulta capaz sin paternalismos.
- 7) Ser escuchada y tomada en serio.
- 8) Ser independiente.
- 9) Pedir a alguien que cambie su conducta, cuando viola los derechos ajenos.
- 10) Cambiar de opinión.
- 11) No saber o no entender algo.
- 12) Decir no sin sentirse culpable o egoísta.
- 13) Pedir algo.
- 14) Supone una orientación activa hacia la vida.

Todo derecho tiene la correspondiente responsabilidad de respetar el uso de los mismos derechos por parte de las demás personas.

**Tenemos 3 formas de comunicarnos: Pasiva, Agresiva y Asertiva.**

**La conducta pasiva:**

Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazadas o incomprendidas o a ofender a otras personas; infravaloran sus propias opiniones y necesidades y dan un valor superior a las de los demás; no defienden sus intereses y hacen lo que le dicen sin importar lo que piensa. Entre otras cosas, a veces se les puede identificar por:

Conducta no verbal: Ojos hacia abajo, voz baja, vacilaciones, gestos desvalidos, quita importancia a la situación, risitas falsas.

Volumen bajo de voz, vacilaciones, silencios, poca fluidez...

Poco contacto ocular, mirada baja, postura tensa, incómoda...

Conducta verbal: "Quizás." "Te importaría mucho..." "No te molestes." "Realmente no es importante." "Me pregunto si. . ."

Efectos: Irritación, resentimiento, baja autoestima, lástima, disgusto.

Emocionalmente: Deshonesta consigo misma, inhibida y autonegativa.

Inseguridad en saber qué hacer y qué decir.

Sienten que es necesario ser querido por todos: pacientes, compañeros, etc.

Sensación constante de ser incomprendidos, manipulados y no tenidos en cuenta.

Se presentan sentimientos de impotencia, culpabilidad, ansiedad y frustración.

Pérdida de autoestima / pérdida de aprecio y/o falta de respeto de los demás.

### **La conducta agresiva:**

Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad, caracterizándose por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.

Piensan que si no se comportan así, son demasiado vulnerables.

Sitúan los patrones de comportamiento en términos de ganar-perder.

Piensan que hay gente que merece ser castigada.

Pelea, acusa, interrumpe, amenaza, agrede a las demás sin tener en cuenta sus sentimientos.

Conducta no verbal: Mirada fija, voz alta, gestos de amenaza, habla rápida y fluida, mensajes impersonales, postura intimidadora.

Volumen de voz elevada, poca fluidez, interrupciones.

Contacto ocular retador, cara y expresión tensa.

Tendencia al contraataque.

Conducta verbal: "No tienes cuidado." "Deberías." "Harías mejor en. . ."

.. ." "Malo." "Debes estar bromeando."

Efectos: Tensión, descontrol, culpable, mala autoimagen, soledad, hiere a las demás, frustración.

Actitud de los demás hacia el sujeto: Enojo, deseo de venganza, resentimiento, humillación.

Sienten ansiedad creciente, soledad, sensación de incompreensión, culpa, frustración.

Baja autoestima y sensación de falta de control.

Honestidad emocional: expresan lo que sienten y piensan, "no engañan a nadie".

Producen rechazo en los demás.

### **En cambio, la conducta asertiva:**

Estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta. No van a ganar, sino a llegar a un acuerdo.

Una persona asertiva suele ser tolerante, acepta los errores, propone soluciones factibles sin ira, se encuentra segura de sí misma y frena pacíficamente a las personas que les atacan verbalmente.

Expresa sus posibilidades, lo que quiere y desea de un modo directo, honesto, de forma adecuada, mostrando respeto por el otro, con el mínimo coste emocional, manteniendo una buena relación con las personas implicadas.

Discrepa abiertamente, pide aclaraciones, dice "no", sabe aceptar errores. Defiende sus propios intereses. Expresa opiniones y sentimientos libremente. Expresa sus deseos y necesidades. No permite que las demás se aprovechen. Es capaz de elogiar a las demás. Sabe pedir favores y hacer peticiones.

Conducta no verbal: Contacto ocular directo, habla con fluidez, gesto firme, mensaje en primera persona, respuestas directas, verbalizaciones positivas. Conoce sus derechos y los defiende; seguridad, relajación corporal.

Expresión de sentimientos tanto positivos como negativos, se defienden sin agredir.

Conducta verbal: "Pienso . . . ." "Siento . . . ." "Quiero . . . ." "Hagamos. . . ." "¿Cómo podemos resolver esto?" "¿Qué piensas?" "¿Qué te parece?"

Efectos: Satisfecha, segura, relajada, autocontrol, autovaloración y respeta los derechos de las demás. Resuelve los problemas. Sensación de control emocional.

Protege sus derechos y respeta los de las demás.

Logra sus objetivos sin ofender a los demás.

Se siente satisfecho consigo mismo. Tiene confianza en sí mismo.

Elige por sí mismo.

Permite a la otra persona saber que se le comprende y cómo se siente.

Establece su posición o lo que quiere con claridad.

Ofrece una explicación cuando es posible.

### **Ejemplos de Comunicación Asertiva**

Luz Jinet Rodríguez Jiménez, Máster en Comunicación Organizacional, ha publicado un interesante documento sobre la comunicación asertiva, y en él se encuentran algunos ejemplos, como los siguientes:

**Comunicación no asertiva:** Hola profesor, verá... no sé si podré presentar el trabajo... Tengo muchas cosas que hacer y no me dará mucho tiempo., ojalá pudiera pero no puedo, puedo intentarlo, podría pero se me hará difícil y por eso le pido que por favor, si no le es molestia y me haría un gran favor que si por favor me permite entregar el trabajo un poco más tarde.

**Comunicación asertiva:** Hola profesor, me es completamente IMPOSIBLE, recalcar la palabra imposible, entregar el trabajo a tiempo. El motivo es que tengo 2 trabajos de historia, uno de física, uno de ciencias sociales y además tengo que ir mañana y dentro de 3 días al médico a 200 km de aquí para un tratamiento nuevo que me

va a dejar algo trastocado. Así que por favor, DEME un respiro para que pueda entregarle un excelente trabajo. No se lo pediría si no fuera algo completamente excepcional.

En el primer caso de comunicación no **asertiva** centramos la mayor parte del discurso en pedir perdón, titubear y estar inseguros. En el segundo caso resaltamos, una y otra vez la importancia de porque no podemos entregar el trabajo a tiempo y le hacemos entender al profesor nuestra postura con lo cual es mucho más probable que acepte, en caso de que no lo haga **podemos insistir una vez más con nuestra comunicación asertiva**. Esto implica sin embargo, que lo que se esté diciendo sea completamente cierto. Ser **asertivo**, no es mentir ni manipular para lograr lo que queremos.

Adicionalmente, la **asertividad** aunque parezca simple y no demuestre su verdadera importancia, lo cierto es que quienes la tienen presente viven una mejor vida.

Tienen mayores posibilidades de ser mejores en su trabajo y de obtener aumentos si ese es su deseo. Pueden llegar a ser líderes e incluso tener sus propios negocios empleando a personas que le colaboren. Se comunicará más efectivamente con todas las personas.

Las personas **asertivas** son recordadas, no pasan desapercibidas, porque simplemente le comunican al mundo sus deseos y se los comunican con claridad. Exigen lo que se debe exigir y respetan a los demás. En todo caso, para exigir se debe merecer, y si vas a comunicar **asertivamente** exigiendo algo que es tuyo, primero debes interiorizar la idea de que lo mereces plenamente. **Técnicas para una comunicación asertiva**

**1. Aplazamiento:** en una reunión es buena idea llevar un papel o cuaderno donde tomar notas. En este caso podremos anotar consultas o críticas para **abordarlas en otro momento** y así no alejarnos del objetivo del momento. Ejemplo "tomo nota para hablarlo en la próxima reunión".

**2. Crítica agresiva:** Ante una crítica agresiva o fuera de tono no debemos igualar al emisor. En su lugar podemos buscar maneras de responder sin dejar nuestra postura calmada. Puede ser una salida asertiva a un conflicto en el que simplemente no queremos vernos involucrados. Ejemplo: "hombre, muchas gracias".

**3. Movimientos en la niebla:** Tras escuchar los argumentos de la otra persona podemos buscar la empatía aceptándolos pero agregando lo que defendemos.. Ejemplo: "Entiendo lo que dices pero así viene estipulado en el convenio".

**4. Pregunta asertiva:** En ocasiones es necesario iniciar una crítica para lograr la información que queremos obtener para luego utilizar la respuesta en nuestra argumentación. Ejemplo "dice que no le convence el producto pero ¿qué es lo que no le gusta exactamente?"

**5. Acuerdo asertivo:** En ocasiones tenemos que admitir los errores pues hacer lo contrario solo empeoraría las cosas. En este caso se puede procurar alejar ese error de nuestra personalidad. Ejemplo: "sí, empecé la reunión algo tarde pero suelo ser bastante puntual".



**6. Ignorar:** Es una herramienta a utilizar en caso de interlocutores "violentos" o alterados. En este caso se procura retrasar la conversación para otro momento donde ambos estén en buena predisposición para el diálogo. Ejemplo: "creo que ahora estás un poco alterado. Lo mejor es que te tranquilices y hablemos cuando estés calmado".

**7. Romper el proceso de diálogo:** Cuando se quiere cortar una conversación se puede utilizar la comunicación breve para mostrar desacuerdo, desinterés, etc... Como se suele decir: "a buen entendedor pocas palabras bastan". La utilidad de esto radica en esos momentos en los que tenemos prioridades distintas y queremos expresar que no es el mejor momento para la conversación. Ejemplo: "no pinta mal", "sí", "quizás", "si no te importa hablamos luego".

**8. Disco rayado:** No tiene por qué significar que tengamos que repetir la misma frase, lo cual es de poca educación. Es repetir nuestro argumento tranquilamente y sin dejarnos despistar por asuntos poco relevantes. Ejemplo: "sí, pero lo que yo digo es...", "entiendo, pero creo que lo que necesitamos es...", "la idea está bien pero yo pienso que..."

**9. Manteniendo espacios:** Cuando uno da la mano no es raro que te cojan el brazo. En estos casos hay que delimitar muy claramente hasta dónde llega un punto negociado. Ejemplo: "sí, puedes utilizar la sala de reuniones pero para coger el proyector primero debes hablarlo con administración".

Finalmente, establecer límites claros nos permite una mejor comunicación con los demás pues es una manera que preservar nuestro espacio y defender nuestros derechos ante los demás. Los límites son necesarios en todas nuestras relaciones y saber establecerlos es una muestra de asertividad y un avance monumental en aquellos que están trabajando su autoestima.

La comunicación asertiva es reflejo de seguridad en nosotras mismas y autoestima a la vez que respetamos los derechos de los demás. Muchas veces en nuestras relaciones personales, familiares o laborales nos dejamos anular poco a poco cediendo nuestro espacio, nuestras decisiones y nuestros deseos ante los demás. Dejamos, sin darnos cuenta de lado nuestros derechos, nuestros deseos y validamos como mejores los deseos y derechos de otros, sobre todo en las relaciones más cercanas. Los límites nos dan el poder de ser nosotros mismos ante cualquier circunstancia y persona.

Walter Riso en su libro los límites del amor nos muestra que poner límites es aprender a amar sin perderse uno mismo. Un límite es línea que trazamos donde establecemos qué es permitido y lo que no en nuestras relaciones, por lo tanto, saber establecerlos es una habilidad que toda persona asertiva debe desarrollar pues es muestra primero de una sana autoestima, nos empodera como persona, reconoce nuestro valor, marca el respeto que sentimos por nosotros mismos y el respeto que esperamos de los demás.

**Sesgos cognitivos. Solo es posible acompañar un procedimiento de Mediación desde la tolerancia y el respeto a la libertad de las personas para elegir y ser según su mejor parecer. Llegar libres de interpretaciones. Sin catálogos. ¿Qué cristales llevas a las sesiones?**

Los sesgos cognitivos fueron estudiados por los Premios Nobel Daniel Kahneman y Amos Tversky (1937 - 1996), así como por David Funder y Joachim Krueger. Para estos últimos **constituyen cortocircuitos o atajos de la mente que ayudan a las personas a interpretar, predecir y tomar decisiones**, sobre todo cuando no hay mucha información disponible.

**Un sesgo cognitivo es un efecto producido en el acto de observar.** Somos observadores de un universo de variedad cambiante y tenemos la tendencia a **filtrar en forma selectiva la información circundante**, lo que puede dar lugar a errores o sesgos perceptivos de mayor o menor impacto sobre nuestra realidad interpretativa. Si bien es difícil generalizar, los sesgos cognitivos surgen del hecho de que nuestra personalidad tiene un carácter adquirido, tendemos a la lealtad y podemos ser faltos de atención, etc.

### **Prejuicios o sesgos sociales**

Hay muchos prejuicios sociales, que nos llevan a asociar ideas positivas o negativas hacia personas, grupos o culturas sin siquiera conocerlos. La mayor parte de estos prejuicios sociales se basan en errores o sesgos que atribuyen creencias falsas sobre estas personas o culturas. Un ejemplo claro lo tenemos en la época de la Segunda Guerra Mundial, los nazis atribuyeron a los judíos ser una raza inferior.

El prejuicio social es tener una opinión o idea acerca de un miembro de un grupo sin realmente conocer al individuo. La extensión de las propias experiencias negativas al caso general se puede considerar como sesgo. Como en la persecución, se cree por parte del prejuicioso en la maldad o bondad del otro y en la justicia del razonamiento propio.

La mayor parte de estos prejuicios o sesgos cognitivos están clasificados como sesgos atributivos. Los sesgos atributivos afectan al modo de atribución de acciones. Es decir, afectan al modo en el que se determina quién o que fue responsable de una acción o evento.

**Una creencia es un modelo creado por la mente para satisfacer un deseo**, generalmente sobre un hecho real o imaginario, del cual se desconoce o no se acepta, una alternativa o una respuesta racional. En una creencia todos aquellos individuos que compartan dicho deseo darán por buena una proposición y actuarán como si fuese verdadera, aunque no lo sea. Diferente a las creencias, un sesgo es un error que aparece en los resultados de un estudio debido a factores que dependen de la recogida, análisis, interpretación,

publicación o revisión de los datos que pueden conducir a conclusiones que son sistemáticamente diferentes de la verdad o incorrectas acerca de los objetivos de una indagación o investigación.

**A continuación los sesgos cognitivos más comunes:**

**La apelación a la novedad, también llamada argumentum ad novitatem:** Es una falacia lógica que sostiene que una idea es correcta o mejor simplemente por ser más moderna. La apelación a la novedad se basa en el razonamiento de que la gente en general tenderá a esforzarse para corregir sus fallas.

**Sesgo de confirmación:** Es la tendencia a buscar o interpretar información de un modo que confirme nuestras propias preconcepciones.

**Prejuicio de desconfirmación o sesgo de disconformidad:** Es la tendencia a realizar un crítico escrutinio de la información cuando contradice sus principales creencias y aceptar sin criterio aquella información que es congruente con sus principales creencias.

**Percepción selectiva:** Tendencia en la cual, las ansias, esperanzas o ilusiones, afectan a la percepción.

**Efecto Bandwagon o efecto de arrastre:** Es la tendencia a hacer, o creer, cosas porque muchas otras personas hacen, o creen.

**Efecto del falso consenso:** Algunas personas juzgan que sus propios hábitos, valores y creencias están más extendidas entre otras personas de lo que realmente están.

**Prejuicio de la elección comprensiva:** Es la tendencia a recordar nuestras propias decisiones como mejores de lo que realmente fueron.

**Prejuicio de información:** Es la tendencia a buscar información, incluso cuando ésta no puede afectar a la decisión a tomar. Puede crear la falsa impresión de que por tener más información el razonamiento y/o la conclusión son más veraces.

**Prejuicio de compatibilidad:** Es la tendencia a probar hipótesis exclusivamente a través de la prueba directa.

**Efecto contraste:** Es el realce o reducción de una cualidad o medida de un objeto cuando la comparamos con otros observados recientemente.

**Efecto foco:** Desviación de la predicción de un resultado. Ocurre cuando las personas sitúan mucha más importancia en un determinado punto o aspecto de un evento.

**Deformación profesional:** Es la tendencia a mirar las cosas de acuerdo con las convenciones surgidas de la propia profesión, olvidando cualquier otro punto de vista más amplio.

**Efecto de cesión:** Es la tendencia de las personas a dar más valor a algo tan pronto como lo poseen.

**Ilusión del control:** Es la tendencia del ser humano a creer que puede controlar o al menos influir, en las consecuencias o resultados que claramente no puede controlar ni influir.

**Defensa de status:** Cuando una persona se considera con cierto status ésta tenderá a negar y a defenderse de cualquier comentario que lo contradiga incluso recurriendo al autoengaño.

**Prejuicio por impacto:** Es la tendencia a sobrevalorar la duración e intensidad de los futuros estados emocionales, basándose en experiencias previas.

**Negación de la probabilidad:** Es la tendencia a rechazar completamente cualquier probabilidad cuando se realiza la decisión bajo incertidumbre.

**Efecto laguna de exposición:** Tendencia de las personas a expresar apetencias por cosas simplemente porque éstas les son familiares.

**Prejuicio por omisión:** Tendencia a juzgar acciones perjudiciales, lesivas o dañinas como peores, o menos morales, que omisiones de acción, igualmente dañinas.

**Prejuicio o sesgo por resultados:** Tendencia a juzgar una decisión por su resultado final, en lugar de juzgarla por la calidad o acierto de la decisión, cuando fue realizada.

**Falacia de planificación:** Tendencia a desestimar o infravalorar los tiempos de finalización de las tareas.

**Efecto de pseudocerteza:** Tendencia a hacer elecciones adversas y de riesgo si los resultados esperados son positivos, porque se tiene la preconcepción de evitar resultados negativos o no tan favorables.

**Tendencia de riesgo cero:** Preferencia por reducir un pequeño riesgo hasta cero, en vez de reducir de manera considerable un gran riesgo.

**Descuento hiperbólico:** Es la tendencia intertemporal de algunas personas a tener mayores preferencias por beneficios inmediatos en comparación con beneficios retardados.

**Aversión de pérdida:** Es la tendencia de las personas a preferir, en mayor medida, evitar las pérdidas, superiormente, a la posibilidad de adquirir ganancias.

**Prejuicio de statu quo o defensa del statu quo:** Tendencia de algunas personas, a valorar o apreciar en mayor medida, las cosas que permanecen estables.

**Efecto de Von Restorff:** Tendencia a situarse en un modo de queja continua, para que sea mejor y más recordado que el resto, porque se supone que un elemento que destaca o rompe la norma será más recordado que otros.

**Efecto Keinshorn:** Predisposición a contradecir las ideas o formulaciones que otra persona juzga, con la cual no simpatiza.

**Prejuicio o sesgo de punto ciego:** Es la tendencia a no darse cuenta de los propios sesgos cognitivos.

**Poder corrupto:** Existe una tendencia demostrada en la que los individuos con poder son fácilmente corrompibles cuando se sienten con plena libertad y sin restricciones. Semejante al "síndrome del portero de la discoteca".

**Obediencia a la autoridad:** Es la tendencia que tienen las personas a seguir el liderazgo o figura de autoridad en un grupo o de una fuerte autoridad independientemente de los fuertes argumentos racionales que se tengan en contra. El individuo puede admirar, temer, autoengañarse o simplemente acatar las normas por el mero hecho de cumplimiento del deber, es decir, tiene una propensión o tendencia a hacerlo.

**Sesgo de la responsabilidad externa:** El ser humano tiene tendencia a disfrutar, a sentirse reforzado y en calma cuando este toma conciencia de que no es responsable de sus actos. Este comportamiento se encuentra en los comportamientos evolutivos heredados de las asociaciones en manadas, luego tribales y más tarde en organismos de poder. Esta tendencia humana se observa en otros sesgos como el de Obediencia a la autoridad, también en muchos aspectos documentados en los que una persona elige libremente el estado de esclavitud. Síndrome de Estocolmo.

**Efecto de sobrejustificación:** Ocurre cuando un incentivo externo como el dinero o los premios reduce la motivación intrínseca a la hora de realizar una tarea.

**Efecto de percepción ambiental:** El ambiente produce una gran influencia en el comportamiento de los individuos. En un ambiente caótico, deteriorado y sucio, las personas tienden a ser más incívicas, más caóticas, y también a cometer más acciones vandálicas o incluso delictivas. Recordar la teoría de las ventanas rotas.

**Efecto de ambigüedad:** La evasión o rechazo directo de las opciones que por falta de información parecen tener una probabilidad incierta o desconocida.

**Obstinación, terquedad o empecinamiento o anchoring:** Es la tendencia a confiar demasiado, o aferrarse a un atributo, rasgo, cualidad o particularidad de toda la información cuando se realiza una decisión.

**Sesgo antrópico:** Es la tendencia de una persona a sesgar las evidencias ya que han sido influenciadas por los efectos de una observación selectiva. Esto es, básicamente una generalización extrema del prejuicio de confirmación o de desconfirmación, envolviendo no solo el conjunto de ideas, memoria y metodología sino también el modo en el que uno se ve a sí mismo como entidad investigadora del entorno.

**Desviación de la atención:** Negar la información relevante cuando se realizan valoraciones relacionales o asociativas.

**Heurística de disponibilidad:** Es una predicción sesgada, debido a la tendencia a centrarse en el beneficio o suceso más sobresaliente, más familiar y emocionalmente cargado. Es decir, al juzgar grosso modo una probabilidad esta tiende a estar influenciada no por acontecimientos objetivos sino más bien por la experimentación emocional del sujeto o a través del suceso más sobresaliente que haya sufrido este.

**Prejuicio de creencia:** Es la tendencia a basar las valoraciones o evaluaciones en creencias personales.

**Creencia overkill:** Ocurre cuando una persona tiende a traer todas sus creencias y valores, una tras otra para apoyar una determinada posición. Todas sus creencias y valores apuntan a la misma conclusión que quiere apoyar.

**Ilusión de serie o apofenia:** Es la tendencia a ver patrones donde realmente no existen. La ilusión de grupo o serie se refiere a la tendencia natural del hombre a asociar algún significado a ciertos tipos de patrones o series que inevitablemente deben aparecer en cualquier lista de datos extensa.

**Pareidolia:** Un tipo de error de confusión en la percepción debida a la natural asociación e instinto social de reconocimiento de expresiones faciales y objetos comunes que se produce cuando al introducir un estímulo vago éste se percibe como algo claro, distintivo o altamente significativa.

**Falacia del jugador:** Es la tendencia a asumir que eventos aleatorios individuales están influidos por eventos aleatorios previos.

**Prejuicio de retrospectiva o recapitulación:** Conocida también como el efecto «Siempre supe que iba a pasar, lo sabía!» o «ya lo había supuesto», muestra la inclinación a ver los hechos pasados como fenómenos predichos o predecibles. Los individuos están, en realidad, sesgados por el conocimiento de lo que realmente ha pasado cuando evalúan su probabilidad de predicción. Este prejuicio es en realidad producido por un error en la memoria, es un efecto menor del déjà vu. Falacia del historiador.

**Falacia de la proyección mental:** La sensación de que las probabilidades son, y representan, propiedades intrínsecas de la física más que una descripción del conocimiento personal y limitado de la situación.

**Sesgo de autoservicio o sesgo hacia mi lado:** Es la tendencia de algunas personas a errar en su observación e ignorar pruebas o hechos en contra de la postura que defienden. También reclaman mayor responsabilidad en los aciertos y éxitos que en los errores. Además, en cuanto aparece información ambigua la interpretan de un modo que beneficia sus intereses.

**Efecto de negación de precedentes:** Es la tendencia de algunas personas a evitar incorporar probabilidades o sucesos precedentes muy bien conocidos que pueden ser importantes en la decisión a tomar.

**Efecto del observador expectante:** Este efecto se da cuando, por ejemplo, un investigador espera un determinado resultado y después inconscientemente manipula un experimento o malinterpreta los datos con objeto de encontrarlo.

**Efecto de sujeto expectante:** Es otro sesgo cognitivo que ocurre en la ciencia cuando un sujeto espera un resultado determinado y por consiguiente manipula inconscientemente los datos de un experimento. Se diferencia del efecto del observador expectante en

que la manipulación la realiza no el observador sino el mismo paciente. Para eliminarlo se usa el Ensayo doble ciego.

**Desviación o sesgo optimista:** Es la tendencia sistemática a ser demasiado optimista sobre los beneficios de cualquier acción planeada.

**Sesgo de beneficio positivo:** Es la tendencia de algunas personas a predecir o sobrestimar la probabilidad de que le ocurran buenas cosas a ellos. Es una generalización. Desviación optimista.

**Efecto superconfianza:** Es la tendencia a confiar demasiado en las habilidades propias o personales.

**Efecto de sobreatribución, sesgo de correspondencia o error fundamental de atribución:** Es la tendencia o disposición de la gente a sobre-dimensionar los motivos personales internos a la hora de explicar un comportamiento observado en otras personas, dando poco peso por el contrario a motivos externos como el rol o la situación, para este mismo comportamiento. Ejemplo: Cuando las personas piensan en sí mismas atribuyen su éxito a una cualidad personal como la inteligencia, bondad, fuerza, carácter... y sus fracasos a circunstancias externas como la mala suerte, desventaja, manías... Por otro lado, cuando la gente piensa en otros, atribuyen los aciertos de los demás a circunstancias externas: tuvo suerte, tuvo ventaja.. y los fallos a debilidades o características internas: tiene mucho carácter, él no es suficientemente fuerte, inteligente...

**Prejuicio o sesgo de la debilidad y de fortaleza:** Es la tendencia de las personas a juzgar como permisibles o creer con mayor fuerza los comportamientos y los argumentos de las partes más débiles. Igualmente se da este hecho a la inversa, es decir, algunas personas tienen la tendencia a pensar que las más fuertes, físicamente o intelectualmente son más poseedoras de la verdad sin atender a sus argumentos.

**Sesgo de la simetría:** Es la tendencia a considerar como ciertas y mejores los argumentos y razonamientos en los que exista una simetría dual clara. La existencia de una simetría aunque hace al argumento más bello e idóneo para nuestros prejuicios no implica la veracidad de la misma.

**Efecto de polarización:** Se incrementa la fuerza de una creencia en ambas posturas o bandos respectivamente después de la presentación de pruebas neutrales, débiles o evidencias confusas que resultan de una asimilación sesgada. Cuando los entusiastas de una cierta idea están cegados por sus prejuicios personales acerca de las demás posibilidades y positivamente sobre las propias confirman sus creencias sin escrutinio aunque evalúan críticamente las creencias del contrario. Es decir las pruebas confusas o argumentos débiles ayudan a separar más a ambos bandos y no a provocar conversiones.

**Efecto de primacía o efecto de la primera impresión:** Es la tendencia a valorar, en algunas situaciones, más los eventos iniciales que los siguientes eventos.

**Efecto el último evento:** Es la tendencia a ponderar y a dar más importancia a los eventos recientes en mayor medida que los eventos más lejanos en el tiempo, incluso en un mismo día.

**Efecto de retrospcción de Rosy:** Es la tendencia a valorar los eventos pasados más positivamente a cómo los han valorado ellos mismos en el momento en el que los eventos ocurrieron. Un proverbio en latín resume este efecto: memoria praeteritorum bonorum, es decir, "el pasado siempre se recuerda como mejor".

**Efecto de decimación numérica:** Es la tendencia a juzgar la probabilidad de la totalidad como menor que la suma de probabilidad de cada una de las partes.

**Falacia de la conjunción o la unión:** Es la tendencia a asumir que las condiciones locales o específicas unidas son más probables que una general.

### **Percepción selectiva**

Las distorsiones cognitivas son sesgos psicológicos o malas interpretaciones de lo que en realidad ocurre. Podemos interpretar algo de manera inexacta por distintos motivos. Las emociones y las creencias suelen jugar un gran papel. Si a un grupo de personas que ha presenciado un partido de fútbol de su equipo les pedimos te cuenten qué ocurrió, es posible que alguna se centre en algunos detalles y olvide otros. O que los mismos hechos los juzgue peor si los hace el equipo contrario que si son los de su equipo. Estos son ejemplos de percepción selectiva.

## **Distorsiones cognitivas**

Las distorsiones cognitivas son esquemas equivocados de interpretar los hechos y que generan múltiples consecuencias negativas: alteraciones emocionales como consecuencia de la perjudicial creencia en los pensamientos negativos, conflictos en las relaciones con los demás donde es posible que las interpretaciones erróneas generen conflictos, o en la manera de ver la vida dando lugar a una visión simplista y negativa. A continuación las distorsiones más comunes. Su conocimiento puede ayudarnos a desarrollar actitudes más racionales y positivas.

### **Creencia Irracional**

#### **Porqué es irracional**

#### **Alternativas racionales**

##### **• Las exigencias/ perfeccionismo**

Son creencias mantenidas en forma rígida e inflexible acerca de cómo debería ser uno y los demás. Por ejemplo: "Debo de hacer las cosas bien para merecer la aprobación y el afecto de los demás". Las exigencias hacia uno mismo se convierten en autocríticas y llevan a la inhibición del comportamiento. Las exigencias hacia los demás favorecen la ira, la rabia y la agresividad. Ejemplo de exigencias: • No debo cometer errores • Tengo que gustar a todos • Los demás



deben actuar bien conmigo • La vida debería ser fácil, sin problemas

- Debería ser el amigo, amante, esposo, profesor, estudiante perfecto
- Debería estar siempre feliz y sereno • No debería sentir emociones negativas, tales como la ansiedad, la tristeza, la rabia o los celos

La forma en la que se expresan las exigencias y el perfeccionismo suele ser con los **"debería", "tendría", "habría que", "es necesario que", "tiene que", "absolutamente"**, etc.

- Si eres exigente con los demás te puedas irritar cuando ves gente que no actúa de acuerdo a tus valores y creencias, haz de entender, que los valores personales son justamente eso, personales (no universales), y por tanto, los que son buenos para ti, es posible que no lo sean para otros. En todo caso, tú no eres quien para imponer tus valores y creencias a los demás, ya que cualquier persona es libre de escoger el camino que desee en su vida.

- Cuando eres exigente contigo, posiblemente es porque crees que es la única forma de conseguir tu aprecio y el de los demás. El resultado es que te frustras, te deprimes o te irritas más contigo.

- Por tanto, para combatir tus exigencias o tu perfeccionismo tendrás que ser más flexible y tolerante contigo y con los demás.

- Las expresiones de **"debería "**, **" tendría "**, etc., es adecuado que las cambies por **"preferiría "**.

- **El catastrofismo**

Es la tendencia a percibir o esperar catástrofes sin tener motivos razonables para ello. Por ejemplo, un pequeño dolor de cabeza significa que este apareciendo un cáncer. Es claro que estas distorsiones son el mejor camino para desarrollar la ansiedad, la preocupación y el miedo a vivir. El pensamiento catastrófico suele empezar por **"Y si..."**

- Te debes parar a pensar a reflexionar y realizar una evaluación honesta de la situación.

- Puedes evaluar a modo de porcentajes. ¿Cuál es el riesgo? ¿Uno entre 100.000 (0.00001%)?

- **La negación**

Es la tendencia a negar nuestros problemas, debilidades o errores. Es la actitud opuesta de las exigencias o el catastrofismo, se concreta en **pensar "no me importa", "me da igual", "paso", "no me ocurre nada"**.

- Será oportuno que revises tus sentimientos y que sea la toma de conciencia de ellos, aunque te duelan, la que te permita saber si de verdad las cosas te importan.

- Cuando descubras este mecanismo puedes compensarlo preguntándote:

¿Cómo me siento?

- **La sobregeneralización**

Es la tendencia a creer que si ha ocurrido algo una vez, ocurrirá otras muchas veces. Si me he puesto nervioso en una ocasión, pues **"siempre me pondré nervioso"**, si he suspendido un examen pues,

"nunca aprobaré un examen", si he tenido un desamor pues "ya nadie me querrá". Las palabras que suelen acompañar a esta distorsión son: "**nadie**", "**nunca**", "**siempre**", "**jamás**", "**todos**" o "**ninguno**", etc.

- Busca pruebas para comprobar las excepciones a las generalizaciones. En cuántas ocasiones he aprobado y en cuántas no.
- Date cuenta de lo irracional que es una sobregeneralización . ¿De verdad crees que si te ocurre una vez te va a ocurrir siempre?
- Cambia las expresiones que implican generalizar por otras como "**es posible**", "**a veces**" o "**a menudo**".

#### ● **Etiquetas globales**

Se extrae uno o dos rasgos de la personalidad y se etiqueta a otra persona (o a uno mismo). Ejemplos de ello son las expresiones: "Es un tacaño", "es una mala persona", "es un aburrido", "es un triunfador", etc.

- Comprende que es muy irracional sacar juicios de una persona por uno o dos rasgos y no tener en cuenta el resto. Aprender a ser específico en las cualidades para no generalizar al conjunto: "a veces se comporta de manera tacaña", "a veces es aburrido en el trato". etc.

#### ● **Negativismo**

Se agrandan las cosas negativas y no se perciben o se desvalorizan las positivas en uno

- Repasa o haz una lista con los aspectos positivos o en los demás. Una forma característica del negativismo es la realización de presagios y predicciones negativas: "seguro que no aprobaré", "cuando tenga que acudir a la cita, seguro que caigo mal". de ti, de los demás, o de tu vida.
- Haz un cálculo de las probabilidades o porcentajes reales tanto de los aspectos, rasgos o hechos negativos como de los positivos (la probabilidad de que el examen me salga bien es de un 30%, y mal, un 70%). Puedes dibujar un gráfico con los resultados.

#### ● **Pensamiento polarizado, blanco/negro**

Aunque a veces resulta cómodo abandonar determinadas actividades por considerarlas desagradables, esto trae grandes consecuencias negativas, por ejemplo el dejar de estudiar, de trabajar o de realizar cualquier actividad que requiere esfuerzo físico o psíquico.

El proceso de tomar la decisión de no hacer algo que se considera difícil pero provechoso, habitualmente es largo y tortuoso y suele conllevar más sufrimiento que el hacer la actividad desagradable.

La confianza en uno mismo sólo proviene de hacer actividades y no evitarlas. Si se evitan, la existencia se hará más fácil pero a la vez aumentará el grado de inseguridad y desconfianza personal.

Aunque mucha gente supone que una vida fácil, evasiva y sin responsabilidades es algo

- Sé consciente de que haces juicios polarizados.

- Date cuenta de que en realidad las personas no somos totalmente de una manera u otra opuesta si no que nos movemos a lo largo de un continuo (o escala de grises).

- Mide en porcentajes los rasgos, cualidades o aspectos: "cómo en un 30% del tiempo es divertido y ameno, y en un 70% se muestra más introvertido y ausente".

apetecible, al experiencia demuestra que la felicidad del ser humano es mayor cuando está comprometido en un objetivo difícil y a largo plazo.

- **Razonamiento emocional**

Aunque en normal el tener un cierto grado de dependencia de los demás, no hemos de llegar al punto de que los demás elijan o piensen por nosotros.

Cuanto más se depende de los demás, menos se elige por uno mismo y más se actúa por los demás con lo que se pierde la posibilidad de ser uno mismo.

Cuanto más se dejan las decisiones en los demás, menos oportunidad tiene uno de aprender. Por lo que actuando así se genera más dependencia, inseguridad y pérdida de autoestima.

Cuando se depende de los demás se queda uno a merced de ellos, y esto implica que la vida toma un cariz incontrolable ya que los demás pueden desaparecer o morir.

- Esta distorsión es muy común y deberás estar muy alerta para que tus sentimientos no te engañen. Por tanto, siempre que te sientas mal es una buena oportunidad para reflexionar si no estás haciendo un razonamiento emocional de tipo distorsionado.

- Emplea la reflexión y el razonamiento objetivo cuando te sientas muy cargado de emociones, ya que estas te pueden estar mintiendo.

- **Sesgo confirmatorio**

Se perciben y se recuerdan las cosas sesgadamente para que "encajen" con las ideas preconcebidas. Así si pienso que alguien es torpe tenderé a acordarme de aquellos hechos que me confirman ese juicio.

- Busca pruebas de que los comportamientos o rasgos enjuiciados tienen rasgos complementarios que puedan confirmar o no el juicio. Por ejemplo, si piensas que alguien es torpe, busca tanto pruebas de este hecho como del contrario, es decir hechos que demuestren habilidad, inteligencia y aptitud.

- Mide en porcentajes los rasgos o hechos enjuiciados.

- **Leer el pensamiento (proyección o interpretación de pensamiento)**

Crear saber lo que piensan los demás y porqué se comportan de la forma en que lo hacen: "ella está contigo por tu dinero", "piensa que soy un inmaduro", "lo que quiere es ponerme nervioso", "lo que quiere es reírse de mí", "piensa que soy un estúpido".

- Las opiniones que puedas tener sobre los demás son hipótesis que tendrás que comprobar con evidencias y confirmaciones. Duda de tus opiniones hasta que tengas claras confirmaciones de ellas.

### ● **Personalización**

Pensar que todo lo que la gente hace o dice tiene que ver de alguna manera, para bien o para mal, con uno. Por ejemplo, si a un amigo lo vemos con mala cara pensamos que estará enfadado conmigo por algún motivo, "algo le habré hecho". Una madre que ve que su hijo no aprueba un examen, piensa que algún error habrá cometido en su educación.

- Prueba y comprueba que los comportamientos de los demás tienen algo que ver contigo .
- No se deben sacar conclusiones a no ser que tengamos evidencias claras y pruebas razonables.

### ● **Filtraje (o atención selectiva)**

Se escoge algo negativo de uno, de los demás o de las circunstancias y se excluye el resto: un empresario ha tenido éxito en el 90 % de sus negocios, pero está obsesionados por aquellos en los que ha fracasado. El filtraje es una distorsión con

- Cambia los motivos donde se concentra tu atención:
- Si son motivos de pérdida o abandono, centra tu atención en la que el mundo toma el aspecto de justamente aquello que más tememos:
- Los depresivos filtran situaciones que suponen la posibilidad de pérdida o abandono.
- Los ansiosos filtran las situaciones que suponen riesgo o peligro.
- Los coléricos filtran las situaciones que suponen injusticias o agravios.

Las expresiones características en el filtraje son: "**es terrible... tremendo... desagradable...horroroso...no puedo resistirlo...no puedo más**".

todos aquellos que suponen atención, afecto o valoración.

- Si son de miedo o peligro, céntrate en todo lo que en tu vida supone comodidad, seguridad o despreocupación.
- Sí son de injusticia observa aquellos comportamiento de los demás que te suponen aprobación.
- Cambia las expresiones negativas por otras como "no exageres", "no es para tanto", "tu puedes", "seguro que tienes capacidad para afrontarlo", "tomate tiempo antes de sacar conclusiones", etc.

**ESTILOS DE AFRONTAMIENTO. Si, como persona mediadora, conoces tu estrategia, te sentarás en sus sillas más rápidamente e intercambiarás las tuyas con más facilidad.**

Las personas tendemos a responder a las situaciones de conflicto con un estilo predominante de aproximación al conflicto. Cada estilo se manifiesta en un conjunto de comportamientos. Aunque un estilo suele ser el dominante a lo largo del tiempo, las personas somos capaces de variar el estilo de nuestro comportamiento a medida que un conflicto se desarrolla, empleando comportamientos situacionales. Los cuatro grandes estilos de comportamiento ante el conflicto identificados por la literatura son: la evitación, la acomodación, la

competición o confrontación y la solución del problema o colaboración.

**Evitación:** Es por definición la no negociación. En esta estrategia la preocupación por la relación, así como por los resultados es muy baja. No existirá una interdependencia entre las partes para conseguir sus objetivos, por lo menos el que evita no necesita de la otra parte, simplemente niega el problema. Esto se puede dar porque los costes son demasiado altos y por ello es mejor abandonar el asunto completamente. Otra forma de evitación es la negación del problema, esta es una forma muy común que utiliza la gente para evitar el problema.

**Acomodación:** En esta estrategia la importancia de la relación es muy alta y la del resultado muy baja. Queremos que el otro gane, mantenerle feliz, o bien, no deseamos hacer peligrar nuestra relación por el hecho de intentar alcanzar algún beneficio. Utilizamos esta estrategia cuando el objetivo principal del intercambio es construir o fortalecer una relación, y estamos dispuestos a sacrificar el resultado. Podemos decir que esta es otra manera muy común de evitar el conflicto ya que estar de acuerdo es más fácil que no estarlo.

**Competición:** En esta estrategia el resultado de la negociación es más importante que la relación. Una persona que confronta el conflicto tiende a verlo como un asunto de "pérdida-ganancia". Creyendo que una persona está en lo cierto y la otra está equivocada, los sujetos enfrentados se hallan determinados a ganar probando que tienen razón. Pueden permanecer inamovibles en su opinión personal manteniendo su desacuerdo con la opinión de la otra persona tenazmente.

**Solución del problema:** En esta estrategia son importantes tanto el resultado como la relación. Las partes intentan conseguir el mejor resultado posible, manteniendo o fortaleciendo simultáneamente, su relación. Las partes ven el conflicto como una parte natural en las relaciones humanas, no como una señal de que algo malo ha sucedido. El sujeto que soluciona el problema tiende a preocuparse menos de "quien tiene razón" y "quien está equivocado", y se ocupa por encontrar una solución que sea satisfactoria para ambas partes.

### **Principios y procesos psicológicos implicados en la gestión positiva de los conflictos y en las diferentes modalidades de Mediación**

En la gestión positiva del conflicto se hace necesario crear espacios para llegar a entender el problema, aclarar objetivos, replantear soluciones para consensuar, restablecer, escuchar, buscar acuerdos para ponerlos en práctica con retroalimentación en procesos circulares para lograr una solución satisfactoria con compromiso y en las relaciones sociales.

La gestión de conflictos no trata de abordar las raíces profundas, ni promover cambios en las condiciones estructurales que los propician,

sino aminorar el conflicto y reorientarlo hacia un escenario en el que pueda entrar en vías de solución.

La gestión del conflicto implica, en definitiva, una transformación del conflicto mediante un proceso de empoderamiento de las capacidades para analizar la realidad y buscar soluciones.

Entre las medidas empleadas con mayor frecuencia en la gestión de conflictos se encuentran la clarificación de las metas de cada una de las partes enfrentadas, el establecimiento o mejora de los canales de comunicación entre ellas, la búsqueda y verificación de hechos y, como actividad especialmente necesaria, la promoción del diálogo, entendido como un proceso de reunión con la participación activa de los implicados para desarrollar una definición en común del problema y posteriormente proponer soluciones que satisfagan las necesidades fundamentales de todas las partes.

De este modo, busca que las personas hablen y entiendan distintos puntos de vista. Los acuerdos no pueden ir en contra de las normativas que regulan la convivencia, pero es importante dar un espacio al diálogo social de las necesidades, intereses, temores ante las posiciones ejercidas en el día a día, con el fin de evitar la escalada y los resultados destructivos si se acumula la tensión en los conflictos de la cotidianidad ciudadana.

El desarrollo de la Mediación va tomando diversos modelos u orientaciones, complementándose entre ellas, más allá de las pautas normativas, de autoridad directiva.

El Modelo **Lineal** o Tradicional de Harvard, considera a la comunicación en un sentido lineal, donde dos personas se comunican y cada una expresa su contenido, mientras la otra parte escucha y la persona mediadora se convierte de forma imparcial en facilitadora de la comunicación de hechos y sentimientos.

No son importantes ni el contexto para comprender el conflicto, ni las relaciones interpersonales, ni las percepciones del pasado sino lograr el acuerdo, disminuir las diferencias entre las partes, aumentando las semejanzas y poner énfasis en temas abiertos para buscar soluciones prácticas.

Parte de un deseo mutuo de llegar a un acuerdo, al ser capaz de pensar y actuar racionalmente para negociar de forma clara acerca de los temas que necesitan acordar y reconocer cual debería ser un resultado aceptable para los protagonistas de la resolución del conflicto.

La mediación basada en la negociación consiste en una serie de etapas para separar la persona del problema, poner acento en los intereses sobre las posiciones y crear opciones de beneficio mutuo.

De este modo, es útil para:

Manifiestar el problema; los participantes explican el conflicto y sus posiciones ante el mismo.

Entender las causas personales y sociales; buscando datos y compartiendo distintos puntos de vista.

Decidir las prioridades a mejorar; partiendo de las necesidades y los deseos en el presente y de cara al futuro.

Involucrar a las partes implicadas; estableciendo las mejores opciones de forma positiva en función de las necesidades.

Acompañar el proceso de negociación; se acuerdan resultados mutuamente aceptables buscando las coincidencias entre las partes para satisfacer necesidades y llegar a un consenso.

Reestructurar del desequilibrio al orden; con la mirada puesta en el futuro para resolver el conflicto y buscar soluciones con ganancias conjuntas.

El modelo de **Mediación Transformadora** de la realidad, utilizado por R. Bush y J. Folger, para describir una forma de Mediación que esencialmente no directiva, y que no tiene especial interés en el acuerdo, sino que destaca como prioritario la comunicación y lo relacional potenciando el protagonismo de las partes haciéndoles cargo y responsables de sus acciones, siendo sus metas orientadas al futuro, facilita que las personas aumenten sus habilidades para mejorar su situación personal y la convivencia cotidiana.

Se busca que se reconozca tanto los puntos de vista como la corresponsabilidad del otro como parte de la relación en el conflicto. Siendo el conflicto una oportunidad para que las partes sean capaces de reconocerse y mostrarse mutuamente sensibles a las situaciones y cualidades humanas comunes.

La persona mediadora busca ayudarles a desarrollar una mayor empatía comprensiva así como un mayor conocimiento de las necesidades de cada uno, potenciando su propio protagonismo, pero a su vez haciéndoles cargo y responsables de sus acciones.

Este modelo considera el conflicto como una oportunidad de mejora a través del reconocimiento mutuo y del empoderamiento personal orientado hacia el futuro.

Busca transformar las relaciones, promoviendo la revalorización personal, y para ello es necesario recuperar la calma, la claridad, la confianza, la capacidad organizativa y el poder de decisión. Es fundamental recobrar la fortaleza de asumir el control ante las circunstancias adversas con un darse cuenta de la capacidad de protagonismo y responsabilidad para resolver las propias dificultades, comprendiendo más claramente cuál es la situación, cuáles son los intereses y decidir si quiere mediar.

Una persona otorga el reconocimiento, cuando puede generar empatía, es decir, comprender la situación del otro y encontrar sus cualidades humanas que pueden coincidir con las propias. En el reconocimiento está implícita la sensibilidad de preocuparse por la situación del otro y cambiar la interpretación de lo que el otro dice para lograr para reinterpretar las conductas en la interacción personal y social.

El Modelo **Circular-Narrativo** de Sara Cobb, en donde la comunicación es entendida como un todo sistémico en el que las partes participan a través del lenguaje verbal y gestual; para este

modelo no hay sólo una causa, sino una causalidad de tipo circular que permanentemente se retroalimenta, permitiendo que se manifiesten las diferencias. De este modo, se pretende modificar las relaciones interpersonales para obtener el acuerdo en beneficio mutuo.

Consiste en construir una historia alternativa y nuevos contextos que permitan ver la situación conflictiva y el problema desde otras historias o situaciones alternativas. De este modo, fomenta la reflexión, cambiando otros puntos de vista y el significado de la propia historia para lograr un acuerdo, puesto que; propicia una oportunidad a la creación de una nueva narrativa, con connotaciones positivas para redefinir el conflicto constructivamente.

Del enfoque sistémico, el modelo circular narrativo aplica técnicas de reformulación, redefinición, parafraseo con síntesis, connotación positiva y preguntas circulares, del mismo modo; de la teoría de la comunicación pone énfasis en la noción de contexto, es decir en cómo se dice y no tanto en qué se dice.

Este modelo está basado en la "causalidad circular" que sostiene que los conflictos son productos de múltiples causas: así los conflictos se retroalimentan permanentemente. La comunicación también es entendida de forma circular, dando acento en modificar las historias personales que las partes traen a la Mediación y transformarlas en una historia alternativa que facilite el cambio.

A partir de los principios anteriores, se habla de una **Mediación resiliente** como una mediación centrada en la condición humana que permite a las personas sobreponerse a las adversidades, construir sobre ellas y proyectarse en el futuro. De este modo, aunque se busca llegar a un acuerdo, principalmente se pretende dar un sentido al conflicto como medio de desarrollo personal y comunitario como parte natural de la vida.

La Mediación Resiliente es un proceso de comunica-acción que favorece en los protagonistas del conflicto la habilidad social de solución de problemas, actuando positiva y activamente frente a ellos, promoviendo fortalecer los vínculos, impulsando la capacidad de los seres humanos para sobreponerse a la adversidad y además construir sobre ella. Para ello, hay que tomar conciencia de:

De este modo, aumenta la autopercepción y autoestima realista sobre las fortalezas y debilidades sobre la capacidad de apreciar y validar lo que podemos hacer con valía personal.

La capacidad de introspección es uno de los factores protectores que dan respuesta a los conflictos si se suma a la capacidad de interacción y fortalecimiento de vínculos sociales con entendimiento y escucha mutua.

Convertir las capacidades personales en nuevas habilidades sociales para la resolución pacífica de conflictos, aprendiendo a encauzar los pensamientos y las emociones positivamente en función de las prioridades según las necesidades e intereses.



Además de prevenir futuras adversidades con estrategias constructivas y encontrar el valor positivo del conflicto, tomándolo como una oportunidad de cambiar a mejor.

La mediación se vuelve resiliente cuando se afronta los conflictos sin escapar de ellos en un ambiente en el que se conozca y se potencie las fortalezas internas visualizando lo positivo para el cambio hacia el bienestar común.

Hacer hincapié en la autoestima y en el poder de decisión de cada persona consciente que los verdaderos protagonistas del conflicto son quienes lo van a resolver, y de este modo, actuar activamente en el análisis de posibles soluciones.

La Mediación Resiliente potencia mirar adentro de sí mismo con la confianza de encontrar la respuesta honesta acorde a la situación y reconocer los propios errores para poder reconocer al otro poniéndose en su lugar.

Impulsar la capacidad de sobreponerse a la adversidad y construir sobre ella. El mediador refuerza los puntos en común y promueve transformar las desavenencias para dar la estabilidad que mantenga buenos resultados con vista al futuro.

Fomentar interrelación mejorando el sistema de comunicación interpersonal, para un fortalecimiento de los vínculos sociales, con buen estado de ánimo y creatividad que generen los compromisos constructivos de participación cívica ciudadana.

Mirar al futuro desde una perspectiva positiva y de superación, reorientando las pautas de comportamiento con rumbo a la sinergia comunitaria y la cultura de paz.

Los diferentes contextos y tipos de mediación hacen necesaria la flexibilidad y enriquecimiento de diversas metodologías y modelos de abordaje mixtos pero con una estructura firme y clara en los pasos de la Mediación.

Del mismo modo, en la gestión positiva del conflicto se pueden incluir herramientas comunicativas y Técnicas Psicodramáticas, para poner en práctica o promover las siguientes estrategias y actitudes:

- La pregunta abierta y la estrategia evocativa a la creatividad en la participación en una comunicación positiva para dar libertad de respuesta a sus receptores, inspirándoles a reflexionar sobre aspectos importantes para compartir la responsabilidad acerca de la relación o del conflicto con la persona cuestionada, además de empoderar a los protagonistas para realizar sus propias aportaciones al tratamiento y gestión del mismo.

- La escucha activa, no solo en las palabras oídas, sino también en la comunicación no verbal de lo dicho con el cuerpo y con la voz, y poniendo toda la atención para escuchar lo que es susurrado por el corazón. De este modo, se puede tener el tacto de asegurar al interlocutor que se ha recogido y entendido su mensaje y animar a saborear el buen gusto de emitir nuevos mensajes constructivos en una relación de cordialidad.

- La paráfrasis positivadora, repitiendo en palabras propias las principales ideas o pensamientos del otro. También se puede hacer una interpretación o reformulación de forma positiva de los sentimientos, emociones y perspectivas de las partes o del interlocutor cuando éstas han sido expresadas con agresividad y negatividad, para prevenir la escalada negativa en un momento de crisis o bloqueo. Sirve para calmar el procedimiento de Mediación al dar constancia al punto de vista sin necesidad de reiterarlo. Es así como se puede concentrar la energía en otro punto de vista más constructivo. Se debe mantener fidelidad con la esencia del mensaje original, para no dar pie a reiterar, rebatir o contradecir la última afirmación del interlocutor, constatando que ha quedado clara su opinión.

- El resumen positivador como síntesis de la comunicación intensa. El mediador o el interlocutor pueden aprovechar pausas naturales, con el fin de agrupar y ordenar la información de los aspectos más importantes tratados hasta ese momento, puesto que la acumulación de información no meditada puede fomentar las divergencias perceptivas entre las partes. Igualmente es positivo terminar el resumen con una pregunta enfocada a la aclaración y resolución de las divergencias, devolviendo la responsabilidad a ambas partes.

- La reformulación positivadora como un recordatorio de la empresa común que les ocupa y una invitación para proseguir con la comunicación positiva. Lo que interesa en la mayoría de los casos es que las personas desarrollen sus propias reglas de respeto y colaboración para que puedan utilizarlas en la comunicación.

- Humanizar y ponerse en el lugar del otro con la propia actitud en la comunica-acción y con expresiones que demuestren que se le está entendiendo y con preguntas del tipo: cómo crees que se ha sentido el otro, cambiando un punto de vista como oponente o adversario que quiere mantenerse en unas determinadas posiciones y transformarlo en una visión de igual a igual con puntos comunes en las necesidades e intereses.

Es importante fomentar elementos conectores y mensajes que integren a ambas partes en un "nosotros" en lugar de un "tú versus yo".

- Se recomienda tener en cuenta en función del contexto, el código cultural y el tipo de relación diversos aspectos de expresión psicocorporales, tales como: la postura corporal; la distancia de cortesía; el tono muscular; los movimientos corporales; la expresión facial y la calidad de voz en el volumen, tono, inflexión, ritmo...

Las Técnicas Activas Psicodramáticas son muy útiles de cara a la mediación, tanto en conflictos grupales como interpersonales. Deben ser desarrolladas con sensibilidad, amoldándose a los contextos y situaciones que se considere oportuno utilizarlas. Se debe aclarar que se abre un espacio protegido con el respeto y con el consentimiento de los protagonistas.

Es muy importante que los participantes estén predispuestos para que en el desarrollo de estas técnicas vuelquen contenidos que posteriormente se comentaran en una etapa de procesamiento.

Del amplio campo de la intervención psicodramática, para fomentar la espontaneidad, nuevas conductas y modos de vinculación, cabe destacar las siguientes formas de utilizar las Técnicas Psicodramáticas en Mediación:

- **Intercambio o inversión de roles:** Para conflictos entre dos personas, cada una actuará durante un tiempo representando el comportamiento del otro, para pasar del estoy en mi lugar al me pongo en tu lugar desde el punto de vista de tus sentimientos y experiencias. Se procurará que en este intercambio no haya interrupciones ni paradas para dejar fluir de las posiciones que les separan hacia los intereses que les acercan.

- **Esculturas o imágenes:** Utilizando el cuerpo se muestra contenidos personales difíciles de exponer y liberar verbalmente. La palabra sólo aparece para aclarar mensajes que con la expresión gestual y corporal han tomado forma. De este modo, se puede ir poco a poco de una imagen a otra evolucionando en el proceso de comunica-acción.

- **Soliloquio:** Esta técnica debe ser utilizada en un contexto de dramatización psicodramática, fuera del diálogo general de la mediación. Sirve para expresar lo que se piensa o siente en ese momento concreto. Por ejemplo, si se observa que un participante tiene un puño cerrado, o si le está temblando una pierna, el mediador le podría pedir si puede hablar de los contenidos que se están abordando pero como si se expresase esa parte de su cuerpo para cerciorarse de si su comportamiento es aceptado internamente.

- **Espejo:** La sutileza y al mismo tiempo la potencia de las técnicas psicodramáticas requieren que el mediador este muy seguro de su correcta utilización y si es pertinente realizarlas. Esta técnica se fundamenta en ocupar el lugar del otro para que observe su postura y así pueda reconocerse a sí mismo a través del otro. Es útil al reflejar e indagar sobre los sentimientos que han afectado a la persona.

- **Doble:** Consiste en adoptar la postura, tensión corporal y expresión facial estando al lado o poniendo las manos en los hombros de la persona que en ese momento tiene el foco dramático, para expresar lo que se percibe que no manifiesta ese protagonista para intentar completar el modo de relación. Hay que tener mucho cuidado de no aportar elementos propios al expresar lo que el otro no hizo por inhibición, bloqueo, temor o desconocimiento.

- **Objetos Intermediarios e intraintermediarios:** Su utilización sirve, por un lado, para restablecer la comunicación del mediador con una de las partes y por otro, para facilitar la expresión y la creatividad de cualquiera de los mediados al "relajar el campo tenso", respectivamente. Se pueden utilizar como portadores de un rol, así como; para aportar lenguaje simbólico alternativo al visual y al

gestual; como una prolongación, refuerzo o extensión de la persona y sus habilidades; además, de facilitar la aparición y evidencia de aspectos ocultos en los sistemas vinculares.

Objetos Intermediarios e intraintermediarios típicos en psicodrama son los títeres, máscaras, telas, cuerdas, música, papeles, bolsas, pinturas, plastilina, cojines, etc.

- **Complementariedad de roles:** Es una técnica que sirve para aportar lo que falta en la relación y facilitar el desarrollo de un rol o vínculo determinado. A través de la misma se pretende tomar conciencia de las diferencias entre las versiones contradictorias de confrontación y competitividad ante las versiones complementarias de colaboración ante la negociación.

- **Multiplicación dramática:** Es la puesta en acción sucesiva de una misma situación por parte de las distintas personas presentes que aportan su perspectiva personal sumando múltiples puntos de vista. Se puede realizar para expresar diversas soluciones o aportar riqueza en el intercambio de puntos de vista ante una misma situación.

- **Role-playing pedagógico:** Es un juego de roles activo de aprendizaje significativo de nuevas vinculaciones ante situaciones reales, deseadas, temidas, etc. Se utiliza para perfeccionar un rol defectuoso; para cambiar un rol inadecuado; o bien para crear un rol ausente, mediante el juego de "aciertos y fallos" en progresiva dificultad hasta la satisfacción.

- **Escenas intermediarias:** Consiste en detener una escena central significativa, a partir de la cual se pasa a construir las previas y las posteriores. Su objetivo es sintetizar el conflicto o el relato a partir de una escena estática y, además, poder obtener una secuencia de imágenes que permitan comprender la historia del conflicto y sus perspectivas. Si es necesario se puede añadir más escenas anteriores y posteriores. Después se pasa a repetir la historia cronológicamente, al tiempo que el protagonista hace un relato verbal de las mismas.

- **Concretizadores:** Se trata de evidenciar los contenidos condensados en las palabras o expresiones verbales con las que se expresan, situaciones y estados de ánimo. De este modo mediante la dramatización concreta de las mismas, las palabras adquieren una nueva dimensión, accediendo no sólo a los contenidos sino a la dinámica latente que existe tras la forma verbal.

- **Técnicas corporales proxémicas:** Son procedimientos en los que interviene la distancia próxima y la posición de los cuerpos en la comunicación natural. De este modo, se evidencian las repercusiones que producen en las relaciones y en las vivencias personales.

### **Programación Neurolingüística, PNL, y Mediación. *Dos formas de acompañar para descubrir los verdaderos intereses y ayudar a ayudarse a sí mismos.***

La PNL o Programación Neurolingüística nace de una metodología diseñada por Richard Bandler, informático, y John Grinder, psicólogo

y lingüista, que unifica las mejores estrategias de desarrollo personal diseñadas por terapeutas como Fritz Perls, Virginia Satir o Milton Erickson. La PNL es una aplicación de programas de comportamiento a través de las percepciones sensoriales que determinan nuestro estado emocional subjetivo y del lenguaje o de la comunicación.

La PNL parte de presuposiciones como:

-Cada persona tiene su "mapa" de la realidad, y éste no es el territorio. Cada persona tiene distintas experiencias que configuran su "mapa", pero éste sólo refleja una parte pequeña de lo que es la realidad. Por tanto, no es la realidad la que nos limita, sino nuestros propios "mapas" de la misma.

-En un sistema, el elemento más flexible y con más alternativas es el que domina el sistema. Es decir, en un grupo de personas, aquella que tiene menos limitaciones, y puede generar más alternativas es la que lidera el grupo. Por eso aprender a tomar conciencia de las limitaciones de nuestros mapas y ser capaces de conseguir ampliarlos nos llevará a también a ampliar el marco de resultados óptimos o de acuerdos en una mediación.

-No existen fracasos, sino sólo resultados de los que es posible aprender. Por eso es necesario aprender que no tenemos la razón absoluta y que siempre estamos equivocados, porque ello nos llevará a explorar nuevos "mapas", y nos "daremos cuenta" que a través de la experiencia o lo que podemos considerar "fracasos", no son tales, sino que son resultados para poder aprender.

-Si lo que hacemos no funciona, hagamos algo distinto. Para que los resultados sean útiles para aprender hay que utilizarlos para explorar nuevos caminos y "arriesgarse" a probar cosas nuevas.

-No es lo mismo conducta que identidad. La persona no es su comportamiento. Si éste no es adecuado en un determinado contexto eso no tiene que ver con la identidad de la persona.

-Las personas funcionamos de la mejor manera posible con una intención positiva y adaptativa. Las personas realizan los comportamientos que creen que son más adecuados en un determinado contexto, porque lo hacen desde su "mapa" de la realidad, y desde su esquema mental esos comportamientos tienen todo el sentido.

-Las personas tenemos disponibles todos los recursos que necesitamos para aprender y para cambiar nuestros "mapas".

De acuerdo con la PNL, la persona actúa sobre una representación de la realidad que cada individuo confecciona y que no tiene por qué coincidir con la de otro, de ahí que cuando partimos del principio de que el otro posee las mismas referencias o pautas de pensamientos que nosotros surgen los conflictos o malos entendidos.

En un proceso de Mediación el rol del profesional requiere de una serie de aptitudes específicas entre las que encontramos: la escucha activa, la obtención de información a través de la interacción con las partes, guiar a las mismas en el camino de la negociación

colaborativa, entre otras. Todo ello debe hacerse manteniendo una posición neutral lo que representa, sin duda, una tarea desafiante.

La PNL brinda un conjunto de principios, conocimientos y herramientas que resultan altamente efectivas para el rol de mediador y el desempeño eficaz del mismo a lo largo del procedimiento.

La PNL parte de la base de que construimos la realidad a través de nuestros propios filtros sensoriales, y en ellos también incide la experiencia, las circunstancias personales evolutivas, los recuerdos, etc. Y este mismo paradigma desestructura la realidad para volver a construirla de forma comprensible. La Programación Neurolingüística permite transformar la vida de manera integral a través del cambio de pensamientos y actitudes.

A través de este sistema, se busca resultados en diferentes sectores, fundamentalmente personales, como automotivación, autoconfianza, resolución de duelos y conflictos.

Un mediador entrenado en PNL, utilizando este método, puede entender y dirigir el conflicto a través de la percepción y la comunicación y conseguir los resultados más óptimos esperados en Mediación.

La Mediación facilitará que las partes implicadas se encuentren en un punto intermedio que ofrece la objetividad. En las percepciones subjetivas del conflicto no se podrán encontrar ya que habitualmente compartimos un territorio del conflicto, pero el mapa de cada uno no es en realidad el territorio.

La Mediación puede propiciar mapas compartidos para resolver mejor el conflicto. La cultura de la Mediación supone una cultura de la comunicación, la finalidad no es tanto llegar a un acuerdo, sino restablecer la relación, reducir la hostilidad, propiciar propuestas y soluciones, promover procesos de respeto.

Determinadas herramientas que miden actitudes y percepciones del conflicto nos pueden ayudar a la hora de acercar posturas y compartir los mapas del conflicto de cada una de las partes. La PNL ofrece una interesante herramienta desde el concepto de las posiciones perceptuales. Generalmente en PNL a la hora de abordar un problema se plantean diferentes posiciones reflexivas, posicionamiento mental y físico-espacial:

- Primera posición: Es la vivencia del problema o conflicto en uno mismo. En esta posición nos tenemos que permitir sentir el problema en su totalidad.
- Segunda posición: Es la capacidad de observarse desde fuera, de verse a uno mismo experimentando en problema, pero como si de un observador se tratara. Ayuda el imaginarse que estamos en un cine viendo una película de nosotros mismos.
- Tercera posición: Se trata de ser consejeros del observador de nosotros mismos. A su vez, damos consejo desde tres posiciones: la del consejero crítico, el consejero realista y el consejero soñador-creativo.

Una vez hemos experimentado los consejeros, volvemos a la posición 2 y luego a la primera de nuevo. Se supone que ahí comprendemos mejor el problema.

De cara a la Mediación, las tres posiciones perceptuales serían una adaptación-simplificación del modelo de la **PNL**.

Estas tres posiciones, para las que nos van a ayudar tres sillas, serían: • **Primera posición:** El conflicto vivido y experimentado por uno mismo. Pensar y sentir el conflicto desde el punto de vista personal.

• **Segunda posición:** El conflicto vivido y experimentado por el otro. Nos cambiamos a la silla de enfrente, del otro y tratamos de ponernos en su lugar, su punto de vista.

• **Tercera posición:** Esta es la posición del mediador. Aquí tratamos de imaginar a los participantes buscando una solución al conflicto, dialogando y acercando posturas.

**Diferentes visiones de una realidad. *Dos personas pueden dar interpretaciones diferentes a una misma situación, y las dos pueden tener razón. De esta manera pueden existir cientos de formas de ver la vida y que todas sean correctas. No existe una verdad absoluta. Lo que sea que creas sobre las intenciones de los demás dice más sobre ti mismo que sobre ellos.***

En palabras de Graciela Heger existen tantas visiones de la realidad como personas que la vivencian. Y esas visiones pueden ser tan diferentes que una misma circunstancia puede ser fabulosa para unos y espantosa para otros. La realidad de una persona depende de su historia personal, patrones de personalidad, y de sus circunstancias, entre otras cosas.

Nuestra interpretación de la realidad va a cambiar de acuerdo al punto en donde estemos situados. Esto, de algún modo, significa que una parte de nuestra realidad depende de nosotros. Y es precisamente sobre esa parte donde debemos actuar.

A veces nos es difícil manipular o cambiar las circunstancias pero sí podemos cambiar la actitud que asumimos de acuerdo a la interpretación que hacemos de esa realidad.

### **Nuestra Visión o Percepción de La Realidad**

Juan Sebastián Celis, experto en desarrollo personal, plantea que a pesar de que todos percibimos el mundo a través de los mismos sentidos, es nuestro cerebro quien interpreta está **visiones o percepciones de la realidad** y las convierte en algo tangible para nosotros. **Nuestra visión de la realidad** está condicionada por la manera como interpretamos lo que ocurre a nuestro alrededor, "**nuestra realidad se forma en nuestra mente**".

Plantea que está científicamente demostrado, que todo lo que vemos, sentimos y escuchamos, no representa un total de lo que verdaderamente es **el mundo real**, que existen sonidos que no podemos escuchar, colores que no podemos ver... etc., por lo que

cada uno tendrá su propia **representación o percepción de la realidad** en su mente, interpretando las situaciones de manera diferente, y prácticamente a nuestro modo. Señala que esa es una de las causas principales de las discusiones y malentendidos ya que percibimos de forma diferente nuestro entorno, lo que para algunos es bueno, para otros no tanto.

**Nuestra percepción de la realidad**, es lo que nos hace únicos con respecto a los demás. Es lo que nos diferencia. Es **nuestra visión de la realidad** lo que permite que no seamos un conjunto de robots creados en serie bajo reglas comportamentales simétricas y predefinidas.

En consecuencia, es un error esperar o pensar que todos deberíamos estar de acuerdo en determinado momento con ciertas ideas o formas de pensar. Es como esperar a que todos los planetas de muchos sistemas solares estén completamente alineados. A pesar de que es posible, quizás tome mucho tiempo, o resulte desgastante.

#### **Por qué percibimos la realidad a nuestro modo**

Cada quien tiene su propio rumbo, fruto de su pasado, su historia y su presente. Cada uno **percibe la realidad** con base en la experiencia de toda su vida. Desde niños, cuando comenzamos a adquirir conocimientos, empezamos a forjar una **visión propia de la realidad** que vamos moldeando conforme crecemos y vivimos más experiencias. Al ser diferente la vida de cada uno de nosotros, lo es por consecuencia **nuestra visión o percepción de la realidad**. Cuando empezamos a aprender cosas, ya sea por cuenta propia, o por parte de nuestros mayores, grabamos en nuestra memoria las explicaciones o motivos bajo los cuales categorizamos cada uno de los sucesos que antes eran desconocidos. Luego de saber las verdaderas razones por las cuales todo ocurre, o de creer conocerlas, fijamos en nuestra mente paradigmáticamente aquellos conceptos. Consideramos que esta es posiblemente la única verdad, y la razón más lógica. Creamos una **realidad propia**, y la fijamos dentro de nuestra mente. En otras palabras, nuestra experiencia se convierte en **nuestra propia realidad**.

#### **Comprender la realidad de los demás**

El primer paso es entender que todos somos diferentes. Tratamos siempre de crear estereotipos, que nos permitan clasificar a las personas bajo ciertos roles, los categorizamos según lo que hacen y lo que dejan de hacer. Tratamos siempre de tener patrones de comportamiento y enmarcar dentro de los mismos a dichas personas. Lo ideal sería tener en cuenta que por más que tratemos de asemejarnos los unos a los otros, difícilmente encontraremos similitudes.

Es importante tener mente abierta e intentar comprender la perspectiva desde donde el otro interpreta la realidad. En ocasiones basta realizar ciertas preguntas que contextualicen su percepción.

Comprendiendo **la realidad de los demás**, no solo contaremos con un más amplio conjunto de puntos de vista bajo los cuales poder



tomar decisiones, sino que también, esto será apreciado y visto de buena manera por ellos.

Si bien, cada uno se forma un concepto de lo bueno y lo malo, siempre y cuando no se sobrepasen los límites propios de los demás, es indispensable no irrumpir en los conceptos de otros. Diferentes culturas, religiones e incluso pueblos, conciben de manera diferente la vida. Por tanto, es parte de la cultura de la paz trabajar por la aceptación de la diversidad de ideologías y **realidades**. Que nuestra propia percepción de la realidad no nos ciegue del aporque que podría significar la visión de los otros.

**Estados de Ánimo. *Llega a la sesión de Mediación con lentitud, callada, distante, estresada, sudorosa y cansada. ¿No está motivada, se cansó en la escalera, es la menopausia, hay novedades o es su estado de ánimo? La respuesta condicionará la intervención.***

Existen diferentes formas de responder emocionalmente:

**EMOCIÓN:** Estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que puede ser fuerte. La duración es breve.

**Estado de Ánimo o de humor:** Es un estado emocional de mayor duración y menor intensidad que las emociones agudas. Su duración es indefinida, puede oscilar desde horas hasta años. Depende más de valoraciones globales del mundo que nos rodea que de un objeto específico. Es "el color del cristal con que se mira".

**Rasgo Emocional:** Se refiere a una característica de la persona como disposición o tendencia a reaccionar y comportarse de determinada manera. Se dice de una persona que es rabiosa, afectiva, triste, etc., no para describir una experiencia emocional, sino la tendencia a comportarse de esta forma.

**EPISODIO EMOCIONAL:** Tiene un sentido más amplio: diversos estados emotivos que se suceden y que se ligan a un mismo acontecimiento. Puede hacer sentir una multiplicidad de emociones y pueden durar días o incluso semanas.

**SENTIMIENTOS:** Se trata del componente cognitivo o subjetivo de las emociones y su duración se prolonga en el tiempo. Para Frijda (1991), los sentimientos son disposiciones a responder emocionalmente a un objeto específico.

**PASIÓN:** Es un sentimiento llevado a intensidades extremas. La duración de las pasiones puede ser indefinida y suelen ocupar un lugar prioritario en la jerarquía de valores de la persona.

### **Teoría de los Estados de Ánimo**

Según Robert E. Thayer el estado de ánimo es una sensación de fondo que persiste en el tiempo. Normalmente, apenas percibimos nuestros estados de ánimo, pero, algunas veces, pueden llegar a ser muy intensos e insoportables.

Estado de ánimo no es lo mismo que emoción, aunque comparten muchos aspectos en común. Generalmente, los estados de ánimo se

caracterizan por ser de menor intensidad y mayor duración en el tiempo. A diferencia de la mayoría de las emociones, en los estados de ánimo no parece que exista una causa explícita, es decir no existe una relación causa-efecto entre nuestros estados de ánimo y los acontecimientos.

El estado de ánimo sería como el "terreno propicio" para responder emocionalmente de una u otra forma. Por ejemplo, un estado de ánimo "activo e irritable" favorece que mostremos más ataques de ira.

También, el estado de ánimo predispone a actuar de determinadas maneras. Un estado de ánimo determinado favorece que se incremente la probabilidad de que ocurra una determinada conducta. Los estados de ánimo pueden ser considerados como indicadores generales, tanto del funcionamiento fisiológico como de la experiencia psíquica. El estado de ánimo es como un termómetro clínico que refleja todos los acontecimientos externos e internos que nos afectan.

### **Origen de los estados de ánimo**

La salud, el sueño, la alimentación, los estilos de pensamientos, el ejercicio y otros aspectos influyen de forma muy importante sobre los estados de ánimo en la vida diaria que no sólo se ven afectados por los acontecimientos sino también por las condiciones y los ritmos corporales.

Factores psicológicos como los pensamientos... y bases físicas y biológicas como la salud, ritmos,... influyen y determinan nuestros estados de ánimo.

Si reconocemos, nos hacemos conscientes y podemos regular los estados de ánimo.

### **Clasificación de los Estados de Ánimo**

Algunos autores hablan de afecto positivo y negativo para explicar las dimensiones de los estados de ánimo: El afecto positivo se relacionaría con estados de ánimo energéticos que darían euforia, entusiasmo, vigor y actividad; mientras en un afecto negativo daría estado de ánimo con sensaciones de adormecimiento, aburrimiento, pereza, o bien, hostilidad, inquietud nerviosismo o despreciativo.

Otros autores, como Robert Thayers, proponen las dimensiones de energía y tensión como componentes centrales para explicar los diferentes estados de ánimo. Divide el estado de ánimo en cuatro tipos: Calma- energía, calma-cansancio, tensión- energía y tensión-cansancio.

**Calma-Energía:** Cuando una persona está trabajando concentrada, enérgica, pero tranquila y relajada. Se encuentra segura, sociable e incluso contenta. Es un estado positivo.

**Calma-Cansancio:** Cursa con sensaciones de cansancio, soñolencia, adormecimiento. En los momentos de relajación, viendo la tele, haciendo un hobby fácil, o antes de acostarnos. Sigue siendo un estado con sensaciones positivas.

**Tensión-Energía:** Las personas en este estado tienen también sensaciones de energía, vivacidad y vigor, pero ahora están

acompañadas de sensaciones de tensión e inquietud. Las personas con exceso de tensión pueden resultar más ineficaces y la sensación en general es más negativa. No obstante, en algunas personas o situaciones dichas sensaciones no serían negativas.

Tensión-Cansancio: Se trata de un estado claramente negativo. Aparece cuando los recursos se han agotado: La fatiga que se mezcla con el nerviosismo, la tensión o la ansiedad produce un estado desagradable. Es un estado de ánimo que está subyacente en la depresión. Junto con las sensaciones negativas, aparecen pensamientos negativos acerca de uno mismo, que incluyen baja autoestima. Al pensar en nuestros problemas personales, estos nos parecerán más importantes, insuperables y el futuro nos parecerá muy gris.

***El contexto o entorno asociado a la decisión. Si conoces el contexto, entenderás mejor la posición de su silla, comprenderás su ventana, posibles disfunciones en la forma de interpretar y el por qué de las posiciones que llevan a la Sesión Constitutiva.***

En un trabajo publicado por Pedro Nolasco Bonillo Ramos, este plantea que el contexto, modelo mental o paradigma, se debe entender como el punto de vista, la perspectiva desde la cual se interpretan los hechos. Es la manera en la que se juzga lo irreal o lo real, lo verdadero o falso, o lo importante o insignificante, etc.

Un modelo de decisión debe considerarse como un vehículo para resumir un problema en forma tal que haga posible la identificación y evaluación de todas las alternativas de decisión del problema. Después se llega a una decisión seleccionando la alternativa que se juzgue sea la mejor entre las opciones disponibles. En este proceso se identifican dos partes generales: análisis, generar ideas, y síntesis, seleccionar la mejor de las ideas.

Los elementos básicos de cualquier modelo de decisión son: 1. Alternativas de decisión, de las cuales se realiza una selección; 2. Restricciones para excluir alternativas no factibles; y 3. Criterios para evaluar, y por consiguiente, clasificar las alternativas factibles.

Una solución a un modelo, no obstante ser exacta, no será útil a menos que el modelo mismo ofrezca una representación adecuada de la situación de decisión verdadera. Aunque una situación real puede implicar un número sustancial de variables y restricciones, generalmente sólo una pequeña fracción de estas variables y restricciones domina verdaderamente el comportamiento del sistema real. Por lo tanto, la simplificación del sistema con el fin de construir un modelo debe concentrarse, fundamentalmente, en la identificación de variables y restricciones dominantes y también en otros datos que se juzguen pertinentes para la toma de la decisión, lo que en conjunto define el entorno asociado a la decisión. El sistema real

supuesto es una abstracción de la situación real que se obtiene al concentrarnos en la identificación de los factores dominantes (variables, restricciones y parámetros) que controlan el comportamiento del sistema real. El grado de complejidad del modelo es siempre una función inversa, o recíproca, del grado de simplificación del sistema real supuesto extraído del sistema real.

La búsqueda de la certidumbre en un escenario de cambios permanentes es uno de los objetivos más destacados de la toma de decisiones. Pero dicho objetivo es uno de los más difíciles de lograr debido a la enorme cantidad de aspectos que influyen en la decisión, en forma directa o indirecta.

En general se puede distinguir la existencia de algunas variables fundamentales que conforman el entorno del proceso de Toma de Decisiones y afectan su eficacia, como se muestra a través de siguiente figura.

Variables Fundamentales del entorno a la Toma de Decisiones.  
Fuente: Adaptado de Claudio H. R. Blanchart.

El decisor, encargado de realizar la elección de la mejor forma de actuar de acuerdo con sus intereses. Las alternativas o acciones, que son las diferentes formas de actuar posibles, de entre las cuales se seleccionará una. Deben ser excluyentes entre sí. Los posibles estados de la naturaleza, término mediante el cual se designan a todos aquellos eventos futuros que escapan al control del decisor y que influyen en el proceso. Las consecuencias o resultados que se obtienen al seleccionar las diferentes alternativas bajo cada uno de los posibles estados de la naturaleza. La regla de decisión o criterio, que es la especificación de un procedimiento para identificar la mejor alternativa en un problema de decisión.

En el proceso decisorio no sólo importa el desarrollo de una secuencia lógica sino que deben atenderse otros aspectos situacionales como la naturaleza y la relación entre todas las variables mencionadas. Para la toma de decisiones es necesario hacer uso de la información como, el uso de teorías, que tiene como consecuencia el acierto, la incertidumbre y el riesgo, es por eso que debemos diferenciar si el tomador de decisiones es analítico o heurístico y es importante que estos tomen en cuenta las fases de solución como son la inteligencia, la selección y el diseño, tal como se le da soporte en los sistemas de apoyo a decisiones.

Muy a menudo, lo que hace que una decisión sea difícil es que ni siquiera sabemos lo que verdaderamente está en juego. Para tomar decisiones es necesario que se defina qué contexto es el que determina sus opiniones, actitudes, valores, metas y objetivos, ya que estos intervienen para la percepción del problema y las visualizaciones que se tengan de las posibles soluciones. Las opiniones son las que van de acuerdo a nuestra formación, cultura y grupo social al que se pertenece, y también van a ir de acuerdo a la experiencia. Pero a veces no poseemos tanta como para apoyarlas y es así como nacen los prejuicios. Nuestras opiniones conforman un

cuerpo de conocimientos con los que juzgamos las nuevas ideas, si una nueva idea se ajusta a nuestro conocimiento, se le dará validez y se le considerará como real. Por lo anterior antes de tomar una decisión, debe analizarse el tipo, ámbito, objetivo y finalidad de la misma, a qué temas o problemas nos estamos refiriendo, a qué preguntas se quiere dar respuesta, qué personas están implicadas y tomar en cuenta todas las variables posibles para lograr la mayor efectividad. La toma de decisiones exitosa es el proceso mediante el cual se identifican problemas, para su resolución, y oportunidades, para su capitalización. Mediante el desarrollo de una secuencia lógica en un contexto de incertidumbre, se adopta una resolución en tiempo y

forma para minimizar costos y riesgos con la finalidad de reducir al máximo la discrepancia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. La resolución se traduce en directivas de acción y actividades de ejecución y control.

### **LA EXPERIENCIA. *Las soluciones intentadas y los repertorios personales favorecerán o no la apertura a nuevos caminos.***

**Experiencia**, del latín *experientia*, es el **hecho de haber presenciado, sentido o conocido algo**. La experiencia es la forma de **conocimiento** que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.

En concreto, ese vocablo latino se compone de tres partes diferenciadas: el prefijo *ex*, que es sinónimo de "separación"; la raíz verbal *peri-*, que puede traducirse como "intentar", y el sufijo *-entia*, que equivale a "cualidad de agente".

Otros usos del término refieren a la **práctica prolongada** que proporciona la **habilidad** para hacer algo, al **acontecimiento vivido** por una **persona** y al conocimiento general adquirido por las situaciones vividas.

El diccionario de la Real Academia Española reconoce 4 acepciones:

1. El hecho de haber sentido, conocido o presenciado algo.
2. La práctica prologada de algo que entonces nos proporciona conocimientos y la capacidad de hacerlo cada vez mejor.
3. El conocimiento que tenemos sobre la vida, sólo por haber vivido.
4. Algo que alguien vive.

La **definición de experiencia** podría aplicarse a dos grandes conjuntos que se relacionan directamente: **experiencia es el conjunto de situaciones y cosas que hacemos y vivimos, pero también es lo que hemos aprendido de esas acciones del conjunto anterior.**

Los científicos e investigadores realizan experiencias, no esperan que estas les sucedan, las provocan para ver qué sucede y conseguir así más experiencia y conocimientos, entonces, podemos decir que para ellos, la experiencia es sinónimo de conocimiento.

Para las personas en general, **la experiencia se adquiere con la vida** y a diferencia de los científicos, las personas no podemos

generar experiencias de vida. Estas suceden por las acciones que realizamos y depende de nosotros poder aprender de ellas, es decir, reconocer nuestras vivencias como experiencias... Esto está reflejado en muchos proverbios y dichos populares tales como "el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra" esto quiere decir, que la mayoría de los humanos nos equivocamos varias veces en lo mismo por no aprender de la experiencia... y en sentido contrario está el que dice "El que se quema con leche, ve la vaca y llora" que quiere decir que la persona que sufrió por un suceso en su vida, aprendió de la experiencia y ahora ya prevenido, empieza a llorar cuando ve una vaca.

**La experiencia es eso que nos sucede y de lo cual podemos obtener una conclusión, un aprendizaje, conocimiento.**

En la toma de decisiones la experiencia es un elemento clave puesto que las decisiones deben tomarse sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego. La acumulación de experiencia es larga y costosa. Si consideramos que cuando más se aprende es como consecuencia de los propios errores, el alcanzar un elevado nivel de experiencia puede llegar a tener un coste terriblemente alto. La consecuencia Inmediata es que toda la experiencia que pueda ganarse sin los efectos que pudieran derivarse de una decisión errónea o, simplemente de una decisión no óptima, será bien recibida y más económica, sea cual sea su coste.

**LOS DESEOS: PRINCIPIOS, VALORES Y CREENCIAS. *Los valores son atribuciones que hacemos a las cosas. Las creencias son los pensamientos que hemos interiorizado. Los valores se asientan en las creencias que poseemos acerca de la naturaleza de las cosas. Junto a las necesidades vitales que vemos amenazados, serán la materia prima de la Mediación.***

**Principios** Son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos de una organización. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en la cultura, forma de ser, pensar y conducirnos.

### **Valores**

Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretende que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.

Los valores son los tipos de creencias que una persona tiene con respecto a distinguir entre el bien y el mal. Los valores se consideran las creencias fundamentales de las personas. Los valores de las

personas incluyen cosas tales como la honestidad, la compasión, la valentía, la integridad, la equidad y el respeto.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos.

Reflejan nuestros sentimientos y convicciones más importantes. Se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad. Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Los valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores. Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas y en comportamientos, lo que hacen las personas. Permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa.

Quizás por esta razón tenemos la tendencia a relacionarlos según reglas y normas de comportamiento, pero en realidad son decisiones. Es decir, decidimos actuar de una manera y no de otra con base en lo que es importante para nosotros como valor. Decidimos creer en eso y estimarlo de manera especial. En una organización los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, y dependen de la naturaleza de la organización, su razón de ser; del propósito para el cual fue creada, sus objetivos; y de su proyección en el futuro, su visión.

### **Las creencias**

Son las conclusiones, hipótesis y explicaciones que la gente usa para dar sentido a sus experiencias. Las creencias incluyen teorías y estados mentales utilizados por la gente. En general, las creencias son formas de pensamiento que están arraigadas en una persona por el pensamiento repetitivo y reaccionar a las situaciones. En general se forman cuando una persona está creciendo. Las creencias se confunden a menudo como hechos por muchas personas, pero esto no es necesariamente cierto. Los niños a menudo tienen muchas creencias que no son ciertas.

Si, por ejemplo, una persona cree que todas las personas que viven en la abundancia material son superficiales y carentes de humanidad, el valor del dinero no estará entre sus prioridades. Su comportamiento no estará dirigido a conseguir el bienestar material.

## **DIFERENTES FORMAS DE PENSAR**

Los científicos señalan que hay innovación cuando eres capaz de mezclar dos líneas de conocimiento totalmente distintas, como biología o informática. Muchos genetistas reconocen que sin los informáticos no existirían grandes descubrimientos. Gracias a su conocimiento y experiencia, unos tienen la capacidad de explicar cosas que, aparentemente no podían explicar los otros con la información de que disponían.

No obstante, son pocos los esfuerzos por enseñar la importancia del trabajo en equipo. Durante mucho tiempo ha habido conflictos por el recelo de desvelar a los demás lo ya conocido, por miedo a perder poder o influencia.

Afortunadamente, el desarrollo de la llamada inteligencia social ha puesto de manifiesto que no hay innovación sin multidisciplinariedad, hasta tal punto que hoy, esta mezcla de disciplinas goza de consenso universal. Definitivamente, se ha llegado a la conclusión de que es imposible progresar sin contar con conocimientos y pensamientos propios de otras disciplinas.

**La teoría de los seis sombreros para pensar** Edward de Bono, reconocido como autoridad mundial en el tema de pensamiento, desenreda el proceso de pensamiento, separando los elementos como emociones, información, lógica, esperanza y creatividad. De esta forma, elimina la confusión, principal dificultad a la hora de pensar. Postula que **cada problema o situación puede ser analizado desde diferentes puntos de vista**, todos parte del mismo punto de atención. La conclusión final al problema o al análisis proviene, así, de la conjunción de estas diferentes ópticas de análisis. Y cada uno

de estos puntos de vista, seis en total, queda simbolizado en esta técnica mediante un sombrero de diferentes colores.

### **Cómo funciona la teoría de los 6 sombreros**

Para el desarrollo de la técnica se requiere de estos **seis sombreros**. Aunque lo ideal es usar uno del color adecuado, también se puede realizar simbólicamente. Puede ser realizada en grupos **de trabajo o en forma individual**, y la única consigna es poner en marcha el proceso de pensamiento asignado según el color del sombrero, uno por vez, para luego despojarse de todos y lograr una **convergencia entre los conceptos analizados**.

Si la técnica se realiza en grupo, se irán pasando los sombreros en una misma dirección, hasta que cada miembro del equipo haya usado los seis, o bien "utilizan" el mismo sombrero, quizás simbólico, todos los integrantes al mismo tiempo, en una suerte de tormenta de ideas. También, si hubiera seis integrantes en el grupo, cada quien puede usar un sombrero específico, según sus propias habilidades y características.



La técnica comienza con la presentación y breve introducción del problema en cuestión. Luego, se pasa al uso de los sombreros, anotando las ideas que van surgiendo.

Sombrero azul: Es el denominado "**sombrero de la autoridad**". Es el encargado de la organización de todo el proceso, y del control de la sesión. Este sombrero no se enfoca en el evento, en el objeto y en el problema específico, sino **en lo que se piensa al respecto**.

Sombrero blanco: Es el de la **búsqueda de investigación**, de manera objetiva y neutral. Es un análisis más rígido y formal del problema, analizando los datos y características reales y objetivas. Cuando usamos el sombrero blanco, anotaremos los números, las cifras, las estadísticas, los hechos reales, y también observaremos la ausencia de datos necesarios o de información requerida.

Sombrero rojo: Es el **sombrero de las emociones**. Cuando lo usamos, notaremos las emociones y sensaciones (rabia, ira) al respecto del punto de análisis. Es el **punto de vista emocional** sobre la situación analizada, y es opuesto al blanco.

Sombrero negro: Es el de la cautela, **el del juicio**, y lo usamos para señalar las sugerencias que no encajan en los hechos, los datos anexos, triviales e inútiles para el proceso. Lo usamos **para identificar las dificultades** y la información irrelevante, y es un sombrero que permanece activo casi constantemente, pues se basa en la lógica de los procesos de pensamiento y análisis.

Sombrero amarillo: Está un tanto relacionado al rojo, y es el sombrero opuesto al negro. Es el de la **alegría, el optimismo**, el que nota los beneficios y lo positivo. Es el sombrero que representa la esperanza: busca afirmaciones de que lo que se hace va a funcionar, la razón de ello, y los beneficios que traerá asociado. Es la **evaluación más positiva** del proceso.

Sombrero verde: Es el de las **alternativas**, la creatividad, los estímulos. Indica los cambios y lo interesante del análisis. Este sombrero nos **ayuda a liberar el potencial creativo**, en busca de soluciones para el tema analizado. Atiende los potenciales problemas indicados por el sombrero negro.

De esta manera, con la teoría de los 6 sombreros podremos alcanzar soluciones a un conflicto a través de distintas perspectivas. Cada sombrero tiene una función y pone énfasis sobre un aspecto del problema planteado, llegando a un resultado más seguro.

## **EL PENSAMIENTO LATERAL**

El pensamiento lateral, del inglés *lateral thinking* es un método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera imaginativa. El término fue acuñado por Edward de Bono, en su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking* y publicado en 1967, que se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo.

El pensamiento vertical o lógico se caracteriza por el análisis y el razonamiento mientras que el pensamiento lateral es libre, asociativo y nos permite llegar a una solución desde otro ángulo. Ambos pensamientos son importantes. El lateral incentiva nuestro ingenio y creatividad. El vertical nos ayuda a desarrollar nuestra lógica. Es muy valioso aplicar un poco del pensamiento lateral a nuestras vidas, observar nuestros problemas desde distintas direcciones, ver el panorama con otros ojos y empujarnos a encontrar diferentes, nuevas e ingeniosas respuestas para los viejos y los mismos conflictos humanos.

En determinadas ocasiones nos acostumbramos a pensar en una sola dirección, dando por cierta la respuesta más obvia a los acertijos que se nos plantean.

En el pensamiento convencional, o vertical, avanzamos a lo largo de líneas familiares usando experiencias y suposiciones que parten de situaciones similares. Nos apoyamos en la lógica y las suposiciones que empleamos antes. Utilizamos un enfoque lógico y racional. Los problemas de pensamiento lateral son a menudo extrañas situaciones que requieren de una explicación. Se resuelven a través de un diálogo entre el que sabe la solución y él, o los que pretenden imaginarse la respuesta. Estos enigmas generalmente no contienen suficiente información por lo que dificultan la solución. La clave del proceso es efectuar preguntas. Las preguntas pueden recibir solo tres posibles respuestas: sí, no o irrelevante.

El pensamiento lateral es una forma específica de organizar los procesos de pensamiento, que busca una solución mediante estrategias o algoritmos no ortodoxos, que normalmente serían ignorados por el pensamiento lógico.

La idea central es la siguiente: al evaluar un problema existiría la tendencia a seguir un patrón natural o habitual de pensamiento: las sillas son para sentarse, el suelo para caminar, un vaso para ser llenado con un líquido, etc., lo cual limitaría las soluciones posibles. Con el pensamiento lateral sería posible romper con este patrón rígido, lo que permitiría obtener ideas mucho más creativas e innovadoras para representar todos esos caminos alternativos o desacostumbrados, que permiten la resolución de los problemas de forma indirecta y con un enfoque creativo. En particular, la técnica se basa en que, mediante provocaciones del pensamiento, se haría posible un desvío del camino o patrón habitual del pensamiento.

Según esta teoría, la aplicación del pensamiento lateral a la vida cotidiana, así como la técnica de alumbrar los problemas desde distintos puntos de vista, permitiría encontrar diferentes, nuevas e ingeniosas respuestas para problemas ya conocidos. El pensamiento lateral puede ser un motor del cambio. Como técnica o habilidad personal puede ser utilizado en la resolución de problemas de la vida cotidiana, tanto laborales como domésticos ya sea individual o en grupo. Bono plantea que el pensamiento lateral puede ser desarrollado a través del entrenamiento de técnicas que permitan la

apertura a más soluciones posibles, y a mirar un mismo objeto desde distintos puntos de vista.

Existen cuatro elementos claves en el proceso de pensamiento lateral para resolver problemas:

### **Comprobación de suposiciones**

Al enfocar un problema con un pensamiento vertical es posible que no se encuentre la solución. Usualmente, se deducen cosas que son factibles pero que seguramente no son la respuesta buscada. Con una mente abierta se enfrenta a cada nuevo problema que se presenta.

### **Hacer las preguntas correctas**

Lo más importante en el pensamiento lateral es saber qué preguntas deben formularse. Cuando se utiliza este método para resolver problemas se debe comenzar haciendo preguntas generales para enmarcar adecuadamente el problema. Luego, examinar los datos conocidos con preguntas más específicas sometiendo a examen las hipótesis más obvias, hasta alcanzar una visión alternativa cercana a la solución.

### **Creatividad**

La imaginación es otra herramienta clave del pensamiento lateral o creativo. La costumbre de ver los problemas siempre desde un mismo enfoque no siempre ayuda a resolverlos. Se trata entonces de enfocarlos creativamente desde otro ángulo. La perspectiva lateral será más efectiva a la hora de resolver cuestiones aparentemente no convencionales.

### **Pensamiento lógico**

Para lograr un pensamiento lateral bien desarrollado es requisito refinar el análisis de modo lógico, la deducción y la disciplina del razonamiento, ya que sin estos elementos el pensamiento lateral sería un pensamiento anhelante, que sólo se limita a extraer ideas excéntricas.

El pensamiento lógico es importante para el estudiante porque le permite poner orden en sus pensamientos, a expresar con claridad los mismos, a realizar interpretaciones o deducciones correctas, a descubrir falsedades y prejuicios, así como a asumir actitudes críticas ante determinadas situaciones. Además de lo anterior, el pensamiento lógico le permite en el campo de la investigación científica, suministrar el empleo correcto de los esquemas válidos de inferencia, a proporcionar legalidad a los procedimientos deductivo, inductivo y analógico, a establecer las bases para toda operación racional, y finalmente, a realizar de manera coherente, consistente y sistemáticamente todo el proceso de investigación.

## **Características de la comunicación por medios electrónicos**

Teniendo en cuenta el crecimiento del número de internautas en España, la Mediación Online no sólo tiene futuro sino que ya es una

realidad. Éste es un método muy cómodo para las reclamaciones de cantidad que no excedan los 600 euros, tal como establece la Ley de Mediación, porque ofrece ventajas tales como el fácil acceso, el coste reducido, el ahorro también en tiempo o la eliminación de las barreras geográficas.

Desde la perspectiva emocional, se facilita la comunicación evitando ideas preconcebidas derivadas de la forma de vestir o de comportarse del otro interlocutor. Además, según la propia norma, la Mediación Electrónica agiliza el procedimiento y prevé una duración breve para que las partes alcancen un acuerdo.

En palabras de Alfonso Fabregat, en su artículo ventajas y desventajas de la mediación por medios electrónicos, cabe destacar la facilidad de contacto y la libertad para elegir el momento del contacto. Desde cualquier lugar del país, o del mundo, y a cualquier momento del día, ambas partes pueden llegar a tomar contacto a través del portal electrónico correspondiente. Lo que le permite al mediador entablar relación con usuarios que, de otro modo, ni siquiera se plantearían la posibilidad de acudir a un especialista.

Además:

- En toda intervención por medios electrónicos reducimos, en primer lugar, el **tiempo** que rodea a la intervención. Con lo que se refiere a los usuarios del servicio este objetivo es relevante no sólo por el ahorro de tiempo sino también de dinero que deben invertir. Todo esto medido en desplazamientos, períodos de espera, ajuste de agendas, etc.

- La **deslocalización**, lo que significa que cualquier persona puede contar con la atención del mediador que elija en cualquier otro lugar geográfico. Es un excelente recurso en pueblos y ciudades donde no se cuenta con mediadores especializados. Además podemos atender a las partes cuando estas se encuentran en lugares diferentes.

- Cuando hacemos uso de la videoconferencia, podemos tener la posibilidad de observar a los usuarios en su **entorno cotidiano**, facilitando que perciban las intervenciones con mayor comodidad.

- Efecto de "**desinhibición por medios electrónicos**" (Suler, 2004) que favorece la disminución del prejuicio para iniciar una mediación.

Además, una página de consejo o de presentación de la mediación puede ser una manera sencilla de introducir el proceso de intervención de un profesional (Vallejo-Jordán, 2007).

- Permite **ampliar el tiempo de contacto** entre las partes y el mediador. Los usuarios podrían dejar su consulta escrita o grabada en el muro de su historia por medios electrónicos y el mediador puede revisar y contestar a esa consulta en tiempos diferentes.

Entre las posibles **desventajas** de la mediación de conflictos por medios electrónicos podemos señalar:

- El **riesgo de violación de la intimidad** de los usuarios y del mediador. No podemos perder de vista que no existe ningún método infalible, ya que ni siquiera lo es la misma mediación "cara a cara". Hoy por hoy, con las claves secretas y los programas de encriptación

que están disponibles de forma gratuita en la red o acudiendo a compañías especializadas, no resulta demasiado complicado ofrecer un alto grado de confidencialidad al usar los medios electrónicos.

- En el caso del uso del correo electrónico o del chat, en el que **no existe la posibilidad de contacto visual**, es necesario que se establezcan los filtros de seguridad necesarios (claves, preguntas secretas, códigos, etc.) que permitan, tanto al mediador como a las partes que participan, verificar que la persona con la que se establece contacto es ella y no otra que está suplantando su identidad. Sólo así se pueden lograr las condiciones de intimidad y confidencialidad necesarias.

- Sin lugar a dudas que la mayor desventaja de la mediación por medios electrónicos es la del **déficit en la información del lenguaje no verbal** y otros datos corporales necesarios para el buen conocimiento y la buena práctica profesional. Es por eso que en la intervención por medios electrónicos sea muy recomendable el uso de la videoconferencia que, si bien todavía no es perfecto, permite un buen seguimiento de los usuarios. La tecnología sigue avanzando a gran velocidad y en breve aparecerán comercializadas otro tipo de cámaras y sensores que seguro facilitan mucho más la relación vía Internet.

- La posible dificultad de **cobro** de servicios no es tal. En la actualidad, la facilidad de pago con tarjeta de crédito vía Internet, o sms, está muy extendida. Además, muchos de estos medios permiten la total discreción para salvaguardar la confidencialidad del servicio.

- La **firma del convenio y de los contratos**. Hoy en día tal como señala Conforti (2012) "la firma de documentos se puede realizar mediante clickwrap" y de las facilidades que esto puede representar, teGrmina el autor.

## **CONFLICTOS MULTIPARTES**

Consiste en utilizar la Mediación como método de comunicación entre tres o más partes, que permite abordar los conflictos a través del respeto mutuo y la comprensión, posibilitando a través del desarrollo del Procedimiento de Mediación, la creación de nuevas pautas de interacción que permita a cada parte, salir de sí misma y encontrar conjuntamente, nuevas formas de llegar a Acuerdos o soluciones satisfactorias para todas ellas.

En la Mediación Multiparte la relación entre las partes suele ser débil, muy deteriorada o escasa; también se destaca que la intensidad de la relación es diferente entre las distintas partes. Las partes acuden a solucionar un problema que tienen en común, pero si no conseguimos ubicar adecuadamente el aspecto relacional y la interdependencia necesaria para conseguir soluciones, no podremos avanzar.

De la misma manera, se precisa que se dé una legitimación de cada una de las partes, de tal forma que es fundamental que todas ellas queden legitimadas entre sí. No puede quedar nadie fuera de juego,

ya que esto significa el abandono y con ello la no consecución del Acuerdo.

En función del número de partes que participan en la Mediación, va a dar lugar a que nos encontremos ante grupos más o menos numerosos, por lo que es fundamental el conocimiento de Dinámicas Grupales para poder producir procesos eficaces de comunicación entre los miembros.

El valorar que estamos ante un grupo de personas, significa que las partes pueden asumir distintos roles a lo largo del procedimiento: activos, no activos, cooperadores, boicoteadores, desconfiados, conciliadores, hipercríticos... y el líder; se deben manejar simultáneamente todos estos aspectos y estar atentos para neutralizar cualquier actitud que incida negativamente; es necesario reubicar roles, de forma que todas las partes sean capaces de desarrollar actitudes que permitan construir conjuntamente sus propias soluciones. Para ello, cada uno debe encontrar su sitio, desde el rol de la cooperación y la conciliación. Se debe equilibrar el protagonismo de cada parte.

Los individuos, cuando estamos en grupo, actuamos de manera muy diferente ante el mismo. La forma en que las personas reaccionan en los grupos está determinada por su personalidad básica, por sus necesidades y por la manera como ven sus relaciones con el grupo. Esto es determinante en la Mediación Multiparte: las reacciones de las partes van a estar influenciadas por el tipo de relación que mantengan las partes entre sí, de forma que si existen apoyos o alianzas entre algunas de ellas, condiciona individualmente la postura que se presenta.

Pensemos, por ejemplo, en la construcción de una presa en un río que implicará la inmersión de un pueblo. Tendremos confrontados, por un lado, a los habitantes del pueblo, unos queriendo la presa para efectos de riego de los campos y otros opuestos a su construcción por la inundación de sus casas y terrenos.

Pero en litigio estará también el poder político, interesado en fomentar empleo en la región, así como las empresas de explotación y suministro de energía que tienen expectativas económicas relativas a la venta de electricidad y, por otro lado, los ecologistas preocupados con los hábitats de los animales y la destrucción de especies vegetales. Así, percibimos en esta situación que tenemos diferentes objetivos perseguidos por cada parte y la resolución del conflicto deberá convocar la participación de todos.

En este escenario es perceptible también que las relaciones de poder entre todos los sujetos implicados en el conflicto no están equilibradas. Así, la doctrina diferencia conflictos simétricos y asimétricos para distinguir las disputas en que sus actores cuentan con recursos de poder similar o "balanceado", de los litigios en que manifiestamente existe una desigualdad entre los recursos de poder que poseen.

Los factores capaces de distorsionar las relaciones de poder entre las partes son variados. Las condiciones económicas, el acceso a la información, las relaciones próximas con el poder político o la propia capacidad para liderar y negociar, son circunstancias que podrán acarrear ventajas para una parte en detrimento de la otra.

En estas situaciones el medio de resolución del conflicto deberá eliminar los desequilibrios de poder, pues de otra forma las partes sentirán que la solución o decisión es el resultado de un procedimiento injusto. Por otro lado, es necesario que todas las partes y sujetos participen en la resolución de la disputa para que todos sientan que la solución representa todos los puntos de vista y evitar con ello desconfianzas sociales.

### **La Mediación Multiparte se fundamenta teóricamente en:**

1. El Modelo de la Satisfacción (Litteljhon, 1994) entendido éste como aquel que persigue facilitar Acuerdo entre las partes que respondan a los intereses y necesidades de cada una de ellas. Mide su éxito en la medida en que el Acuerdo responde a los intereses y necesidades de las partes.

2. Comparte con el Modelo Transformativo, la necesidad de crear nuevos niveles de concientización y de reconocimiento de las partes en conflicto.

3. Comparte con el Modelo Circular Narrativo, la idea de la comunicación como un todo, en la cual están inmersas las partes y los mensajes que se dicen entre sí; incluye los elementos verbales y no verbales. Al entender la comunicación como un todo significa que las partes no pueden "no comunicar" ( Watzlavich).

4. Psicología Social: dinámicas de grupos.

### **Metodología**

Se considera a las distintas partes como un grupo que debe alcanzar como objetivo específico un Acuerdo que permita superar la situación problema.

Se busca transformar la relación, consiguiendo con ello:

-- La comprensión, el reconocimiento y el respeto mutuo.

Para ello se van a poner en marcha distintas técnicas tales como:

- Empowerment.
- Legitimación.
- Diálogo.
- Microfocalización.
- Preguntas.
- Recontextualización.
- Connotación positiva.
- Indagación apreciativa.
- Resumen.
- Encuadre de los temas en disputa.
- Deliberación.
- Estructuración directiva.
- Técnicas de dinámicas de grupos.

En la Mediación Multiparte se considera todas las partes "agrupadas en un todo", de manera que si se pretende realizar una entrevista individual a un miembro, se deberá entrevistar por igual al resto, evitando con ello desconfianza y la pérdida de la imagen de imparcialidad y neutralidad del mediador.

El papel del mediador consiste en lograr la comunicación dentro del grupo y que éste pueda desarrollar su labor creadora. Debe tratar de mantener y fomentar esta comunicación para alcanzar un desarrollo progresivo que permita a las partes salir de sí mismas, "mirarse de otra manera" y buscar conjuntamente soluciones integradoras que satisfagan sus intereses y necesidades.

La Revista Trabajo Social Hoy, en su número 128, trae un caso que nos parece interesante reproducir como ejemplo:

Se trata de una herencia, donde seis hermanas, las hermanas Gómez (el nombre no corresponde al nombre real de las protagonistas) del mismo padre, pero de tres madres diferentes, con edades comprendidas entre los 75 años y los 64 años, no se ponen de acuerdo sobre el bien que heredan: un piso titularidad única del padre, que deja a todas ellas. Curiosamente el caso llega a Mediación a través del Presidente de la Comunidad de Vecinos, donde está ubicado el piso, ya que dicha vivienda, tiene una deuda de 36.000 € contraída con la Comunidad; la deuda corresponde a la parte que debe abonar cada propietario para poder hacer frente al pago de la Constructora, que está llevando a cabo obras de rehabilitación en toda la finca.

Las hermanas Gómez, no se ponen de acuerdo sobre qué hacer con respecto a la deuda, ya que no mantienen buenas relaciones entre ellas: no se hablan entre sí, hasta el punto de que en ningún momento de sus vidas, han coincidido todas juntas. Ello ha dado lugar a que no hayan formalizado la titularidad de la vivienda que han heredado. En la vivienda está residiendo desde hace más de 20 años, un inquilino con un contrato de Renta Antigua, al que no pueden desahuciar.

El Presidente de la Comunidad, quien habla en nombre de los vecinos, explica que actualmente están denunciados por la Constructora, quién les reclama los 36.000 €, y de no realizar el pago, embargarán la finca y con ella las viviendas de todos los vecinos. El Presidente ha conseguido negociar con la constructora, que ésta solicite un aplazamiento del juicio durante dos meses, en espera de si es posible llegar a un acuerdo de pago entre la Comunidad de Vecinos y las hermanas Gómez.

¿Qué hacer en este caso?

En primer lugar, se trata de analizar quienes son las partes que deben acudir al proceso de Mediación:

- Tenemos por un lado a las hermanas Gómez.
- Tenemos por otro lado a la Comunidad de Vecinos.



Una de las partes mantiene conflicto entre sí, por lo que decido iniciar el proceso con la parte hermanas Gómez, teniendo en cuenta que se trata de seis partes diferenciadas entre sí.

¿Cómo se interviene cuando hay tantas partes? ¿Existe algún modelo de Mediación que me ofrezca una base teórica sostenible para este tipo de casos? ¿Hay bibliografía al respecto? No hallé respuesta a ninguna de estas preguntas por lo que me planteo abordar el caso inicialmente tomando como referencia los modelos clásicos de Mediación:

### **Modelo Tradicional Lineal de Harvard**

Su conceptualización sobre "comunicación bilateral efectiva" no es la adecuada en el supuesto que estamos abordando, ya que al no tener en cuenta las causas que han llevado al enfrentamiento entre las partes, el cual existe mucho antes del desacuerdo actual, no me facilita instrumentos que me permitan avanzar en el Proceso.

La aireación del conflicto por todas las partes, que según este modelo, se debe ajustar al motivo del desacuerdo, no me proporciona ninguna estrategia válida a seguir, ya que el conflicto está en otro lado, más allá de que hacer o no con la deuda del piso. Las partes no se implican en la búsqueda de soluciones sobre la deuda del piso, pues ninguna de las seis hermanas siente como propio dicho problema.

Sin embargo, se comparte con el Modelo de Harvard, la meta de llegar a un Acuerdo, ya que de no ser así, no procede continuar con el Proceso con la otra parte, la Comunidad de Vecinos.

### **Modelo Transformativo de Bush y Folger**

Aporta otra visión sobre conceptualizar la comunicación en el Proceso de Mediación, prestando especial atención al aspecto relacional. Eso significa que debe existir una relación previa, de cierta intensidad, que sugiera la importancia de restablecer la buena comunicación.

En este caso, el aspecto relacional está contaminado por el reproche a la conducta de un tercero (el padre fallecido), quién ha dado lugar a la distorsionada relación entre las partes, ya que apenas ha existido relación entre ellas a lo largo de los años, de hecho es la primera vez que coinciden todas juntas en un encuentro (recordemos que las edades de las hermanas van desde los 75 años a los 64 años). ¿Cómo es posible que valoren que lo más importante es el aspecto relacional? Las hermanas Gómez, no lo sienten así. Sin embargo, es necesario ubicar en su justa medida el aspecto relacional y la necesidad de desarrollar una comunicación favorable a la toma de decisiones.

### **Modelo Circula Narrativo de Sara Coob**

Trata de cambiar el significado de las historias que han construido las partes y que traen a la Mediación, pero esto es difícil en este caso, ya que las partes entre sí apenas se conocen. Les puede resultar ajeno, considerando que nos reunimos para que tomen un Acuerdo sobre el bien heredado, iniciar el Proceso a partir de sus historias.

El empezar por la historia del padre que tienen en común hubiera sido un Proceso largo y costoso, más bien relacionado con la Terapia Familiar que con el Proceso de Mediación. Hay una presión real de tiempo, que obliga a utilizar métodos rápidos de resolución de conflictos. Las edades de las hermanas, la escasa vinculación afectiva entre ellas, la circunstancia de estar el padre fallecido, y el escaso tiempo del que disponemos, desaconseja utilizar este modelo. Sin embargo, todas ellas deben encontrar un lugar legítimo en esta situación. Casos como el de las hermanas Gómez, se dan con cierta frecuencia en mi despacho, por lo que a partir de la experiencia, diría que estamos ante otro modelo de Mediación: la Mediación Multiparte.

## **EVALUACIÓN DEL MÓDULO**

### **EVALUACIÓN MÓDULO 5. PSICOLÓGICO**

EJERCICIO 1. En anexo encontrará el libro De Regreso a Casa, de Walter Riso. El participante leerá la PARTE 2, EL ARTE DE AQUIETAR LA MENTE.

Tras la lectura, el participante, explicará:

1. Cómo influye en las sesiones de Mediación que el Mediador sea un Tipo A, y los participantes un C y un A.
2. Cómo influye en las sesiones de Mediación que el Mediador sea un Tipo C, y los participantes un A y un C.
3. Cómo influye en las sesiones de Mediación que el Mediador sea un Tipo B, y los participantes un C y un A.
4. Cómo influye en las sesiones de Mediación que el Mediador sea un Tipo A, y los participantes un A y un A.
- 5.Cuál podría ser el trabajo personal del mediador antes de iniciar su práctica profesional como mediador?
- 6.Cuál es tu perfil y reflexión personal

### **EVALUACIÓN MÓDULO 5. PSICOLÓGICO**

#### **EJERCICIO 2**

1.El participante leerá Las ideas irracionales de Albert Ellis y explicará cómo cree que cada una de ellas puede influir en el desarrollo de las sesiones de Mediación y cómo cree que podrían ser trabajadas en las sesiones.

[http://www.nicolasmorenopsicologo.com/sd/3depre\\_albertellis.php](http://www.nicolasmorenopsicologo.com/sd/3depre_albertellis.php)

<https://psicologiaenred.wordpress.com/2011/04/29/las-ideas-irracionales-segun-albert-ellis/>

2. Cuáles de las Ideas Irracionales crees que son más frecuentes en ti y cómo podrías trabajarlas.

## **MÓDULO 6. EL PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN**

### **ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO CIVIL Y MERCANTIL**

**El primer contacto fases y pasos de la mediación.**

#### **1- Informativa:**

Explicar bien el proceso y clarificar dudas y miedos que en una primera reunión conjunta, en función del grado de hostilidad, desconfianza, dudas o miedos, no emergerían. Crear un espacio de desahogo emocional para que en la reunión conjunta se pueda dialogar con mayor facilidad. Valorar si se puede iniciar el proceso de forma conjunta o bien inicialmente resulta más recomendable realizarlo por separado e ir creando paulatinamente las condiciones para propiciar el encuentro entre las partes.

Las partes suelen estar confundidas sobre lo que se pretende en mediación y el hecho de que acudan a la (PSIP) SESION INFORMATIVA PRESENCIAL resulta esencial para poder explicar personalmente lo que se pretende y su importancia tanto para ellos como para sus hijos. Por eso deben arbitrarse los medios necesarios para garantizar la inmediata citación de los interesados.

De todos los instrumentos divulgativos de la mediación, la primera sesión informativa presencial (PSIP) es el medio más útil para hacer ver a las partes y a los operadores jurídicos las ventajas de la mediación familiar.

De la calidad, condiciones y capacidad de convicción de las personas mediadoras en la PSIP depende la aceptación para acudir a Mediación. En la misma, los mediadores deben dar garantías de independencia, seriedad y confidencialidad, ser profesionales cualificados y con acreditadas habilidades para transmitir a los ciudadanos las ventajas del sistema.

No sólo se trata de dar información, sino que también supone transmitir confianza a las personas que acuden a esta PSIP basándose en la cultura de la Mediación. En esta sesión se resuelven todas las dudas que las partes puedan tener en cuanto al proceso de Mediación.

Esta primera sesión informativa puede estar abierta a la participación de los abogados ya que busca afianzar la confianza de las partes en el proceso de Mediación y contribuir a la tarea de divulgar la Mediación entre otros profesionales.

Después de esta sesión informativa, las partes deben decidir si iniciar el proceso o no de lo cual se informará al organismo referidor guardando siempre la confidencialidad y sin informar sobre las causas.

Si acceden a participar, el equipo de Mediación señala la primera sesión.

Esta PSIP será gratuita y con los profesionales de la mediación más cercanos a la residencia de los usuarios.

La experiencia indica que casi todos los asuntos pueden beneficiarse de la mediación aun cuando no se alcancen acuerdos. Por ello lograr que no se falten a la sesión informativa es muy importante.

Quienes participarían en la mediación: Personas implicadas.

Detectar quién debe estar presente en la mediación, vendrá determinado por el análisis del conflicto realizado, por la magnitud del mismo. Se entiende que deberán participar las personas directamente implicadas. “Si eres parte del problema, eres parte de la solución”, dejar fuera a una de las partes podría suponer el fracaso de la mediación.

Cuando se trabaja con grupos el proceso de decidir quiénes representarán al grupo es uno de los puntos más importantes y delicados a trabajar. Conviene que estos representantes tengan la legitimidad del grupo y que no sean las personas que hayan estado liderando la confrontación, por la hostilidad que podría generar en la otra parte. Asimismo conviene que tenga muy claro cuáles son los objetivos de las personas a quienes representa y que se creen canales constantes de comunicación entre el representante y el grupo.

## PREMEDIACIÓN.

En ella, las partes reciben del mediador información sobre el proceso y se comprometen libremente a participar. Concretamente, los contenidos que deben transmitirse son los siguientes:

- Explicitar la aceptación de las partes de someterse al proceso (voluntariedad) y de aceptar al mediador.
- Conocer las posibilidades y los límites de la mediación, es decir, ajustar las expectativas de las partes a la capacidad potencial de la técnica para resolver conflictos

- Garantizar la confidencialidad del proceso.
- Garantizar la libertad de abandonar si se desea.
- Transmitir la necesidad de crear una nueva forma de dialogar, donde alcanzar acuerdos, si lo desean, sea posible.
- Asegurar que todas las partes tendrán las mismas oportunidades de expresar sus puntos de vista, opiniones, etc.

Es fundamental desde el principio, que el mediador con su manera de hacer, con su forma de “mirar” el conflicto, de dirigirse a las partes, consiga impregnar el espacio de una escucha empática y asertiva. Escuchar la historia del otro, reposiciona, y permite con la ayuda de la figura mediadora encuadrar la situación.

Antes de empezar la mediación es necesario valorar y decidir:

Quién estará presente en el proceso: implicados, abogados, expertos, otros.

Cómo será el espacio: lugar, distribución de los asientos, donde se harán las reuniones privadas, entrada y salida de los participantes.

Dentro de los contactos iniciales con las partes en conflicto observamos el modo en el que los mediadores se incorporan a las disputas y puede ser por:

- Iniciativa directa de las partes.
- Remisiones realizadas por participantes secundarios.
- Iniciativa directa del propio mediador.
- Designación realizada por una autoridad reconocida.

Dentro de esta etapa distinguimos las siguientes actividades

### **FASE DE ACOGIDA:**

Las partes suelen ingresar en la mediación en diferentes estados emocionales, por ello la tarea inicial del mediador debe ser la de proporcionar las necesidades básicas de seguridad a las partes.

1. Presentación del mediador, y si es conveniente de las partes.
2. Recomendación a las partes de cooperar y buscar una solución a sus problemas.

3. Definición de la mediación y el rol del mediador.
4. Declaración de imparcialidad y neutralidad.
5. Descripción de los procedimientos de mediación.
6. Explicación del concepto de reunión parcial.
7. Definición de los parámetros de confidencialidad.
8. Descripción de la logística.
9. Sugerencias acerca de las pautas de comportamiento.
10. Respuesta a las preguntas formuladas por las partes.
11. Compromiso compartido en el sentido de que se iniciará el trabajo.

Esta etapa se utiliza para recabar información pertinente sobre las percepciones del conflicto que tienen los participantes, sus metas y sus expectativas, y la situación de conflicto. Debe asegurarse de que toda la información sea compartida por todos los participantes, de modo que los datos son verificados e intercambiados. Una forma de garantizar el equilibrio de poder es que la información sea compartida. Por tanto, si consideramos que información es sinónimo de poder, cuando el mediador usa el proceso para asegurar el conocimiento de toda la información:

- Refuerza la capacidad de negociación de los participantes con menor nivel de información.
- Asegura que todos los participantes dispongan de los mismos datos para definir el problema.
- Mejora la capacidad de cada participante para elegir las opciones más beneficiosas para ellos.
- Para conseguir la información anteriormente mencionada, hay que explicar cómo las partes en disputa comienzan el proceso. Generalmente comienzan con una declaración propia, en la que se manifiestan sus intereses fundamentales. Pero ocurre a menudo, que las partes inician la mediación con diferentes niveles de información y conocimiento acerca de sus propias cuestiones y de las soluciones, tanto suyas como de la otra parte. Por ello, los mediadores deben conocer los diferentes modos en el que las partes comienzan sus declaraciones iniciales, que van a ser el punto de

partida en la obtención y transmisión de la información. Comienzo del proceso “conjunto”

Básicamente seguimos el esquema de John Paul Lederach (1996) en cuanto a las diferentes fases del proceso de mediación. Este esquema reproduce un movimiento que comparamos con la respiración. Abrimos, ensanchamos el espacio para que las partes cuenten, inspiramos, y concretamos, centramos el conflicto para situarnos en torno a los puntos que los pueden desbloquear, expiramos. Volvemos a abrir para buscar soluciones y volvemos a cerrar en el intento de concretar vías de continuación o acuerdos. A partir de este punto se procuraran realizar las reuniones conjuntas, puesto que uno de los objetivos es que las partes lleguen a comunicarse directamente. No obstante si en el devenir del proceso se detecta la existencia de un bloqueo se pueden realizar sesiones individuales. Esta reunión privada e individual que el mediador- mediadora sostiene por separado con cada uno de los participantes de un caso de mediación luego de haberse iniciado la primera sesión conjunta es lo que se denomina CAUCUS.

Existen autores que rechazan la posibilidad de que se celebren sesiones individuales al entender que dificultan el mantenimiento de la neutralidad por parte de la persona mediadora. En el caso de que se utilicen es fundamental adelantar esta posibilidad en el encuadre (discurso de apertura) a fin de no sorprender a los participantes.

Estas sesiones individuales tienen cuatro características:

1. Cada parte se encuentra más tranquila, al no tener que soportar a la “parte contraria”, y en general se muestra más flexible.
2. El - la participante se siente más libre y es más fácil llegar a cuáles son sus necesidades.
3. La persona mediadora corre más riesgo de perder la imparcialidad, porque únicamente se encuentra en presencia de una de las partes.
4. La persona mediadora puede instar a cada parte a que asuma su parte de responsabilidad, al no encontrarse la otra parte presente.

Las causas que justificarían estas sesiones privadas, una vez iniciado el proceso conjunto vienen marcadas por el acrónimo ESCAPE, marca las seis causas apropiadas para pasar a una sesión privada:

Explorar opciones de acuerdo

Señalar signos de alarma, cuando una de las partes manifiesten conductas que amenacen la posibilidad de llegar a acuerdo.

Confirmar cambios de postura

Cuando la ruptura de toda posibilidad de acuerdo es inminente.

Pausa para que las partes recuperen la calma.

Evaluar el impacto de aceptar o rechazar propuestas que hayan surgido.

Las sesiones privadas pueden realizarse cuando se llegue a un punto muerto, a un estancamiento.

Cuando la persona mediadora entiende que una de las partes ha estado reteniendo información o cuando el clima es tenso, hostil y competitivo.

**Los principios que marcan este caucus serán:**

1. Todo lo hablado es confidencial, a menos que la parte autorice al mediador a compartir lo hablado.
2. Cada vez que convoca a una reunión privada, la persona mediadora se reúne de forma sucesiva con cada una de las partes, con similar espacio de tiempo.

para:

- a. Impedir que la otra parte se sienta insegura sobre la reunión privada en la que no participó.
  - b. Proporcionar a cada parte la oportunidad de compartir el contenido de lo conversado.
3. La meta de cada reunión privada es la de discutir cuestiones que sean relevantes para llegar a un acuerdo.

**Encuadre**

El espacio físico de la reunión tiene que ser un espacio relajado en el que se puedan sentir bien las dos partes. Un espacio libre de poder, que sea informal y cómodo, sin interrupciones y con un mínimo de tranquilidad. La sala estará estratégicamente distribuida, evitando que las partes “enfrentadas” se sienten frente a frente. Incluso antes de llegar a esta sesión conjunta se parte de un ACUERDO, denominado Acuerdo 0:



acuerdo de contenido -existe un conflicto- y de procedimiento, -las partes implicadas apuestan por la mediación y legitiman al/a mediador/a para guiar este proceso-.

La persona mediadora comienza el proceso delimitando el encuadre, las reglas que nos guiarán. Este es uno de los puntos más relevantes, también se denomina el movimiento de apertura de la persona mediadora y tiene que reflejarse, de forma clara, con un lenguaje cercano y exento de tecnicismos y conciso:

1. Presentación personal de la persona mediadora.
2. Explicar brevemente el procedimiento de mediación.

En qué va a consistir (fases)

3. Establecer las normas básicas:
  - a. Cada parte podrá contar su historia sin interrupciones.
  - b. Toma de notas: Cada parte incluida la persona mediadora tendrán papel para anotar lo que consideran conveniente. Estas notas no saldrán de la sesión, puesto que tienen como objetivo poder seguir el ritmo de lo que se va diciendo y serán rotas al final.
  - c. Se pueden añadir otras normas que se consideren importantes.
4. Clarificar el rol de los y las mediadoras.

Los mediadores no juzgan ni toman decisiones. El acuerdo sale de las partes. Las mediadoras ayudan a mejorar la comunicación, a transformar la relación y a buscar puntos de acuerdo.

5. Recordar la importancia de la confidencialidad del proceso. Resulta fundamental estructurar bien este discurso de apertura por cuanto a través de él se establecen las reglas básicas y el rol de la persona mediadora, transmite a las partes la confianza en el conocimiento de su labor y determina la dirección del procedimiento en manos de la persona mediadora.

### **Cuéntame**

En esta fase, pedimos a cada parte que exponga, que narre, su visión del conflicto tal y como lo ha vivido. Es una fase de libertad. Uno de los valores importantes de esta fase es la oportunidad que ambas partes tienen de escuchar ininterrumpidamente la historia desde otro punto de vista. Raramente esto es posible en otros contextos. El

orden en que las partes presentan sus casos será variable, quién se muestre con mayor deseo de explicar, quien se ofrezca. Es importante que las personas se sientan escuchadas. Para la otra parte puede resultar complicado escuchar sin matizar o añadir algunos elementos. Insistir en que tendrán su espacio. Sin embargo si la emoción les bloquea y casi no puedan escuchar o no paran de interrumpir se recomienda dejar un espacio a esta expresión y continuar con el relato. Debemos tener en cuenta que normalmente se parte de elevadas dosis de enfrentamiento y emociones fuertes, se busca que con el procedimiento se vaya revirtiendo. Con frecuencia priman las emociones sobre la racionalidad y salen muchos contextos de conflicto. A veces lo que se expresa como problema es simplemente la expresión de una forma de relación.

Se recomienda legitimar el sentimiento, tratar de descubrir los elementos que se superponen y ocultan otros sentimientos. Explorando con preguntas y parafraseo (herramienta principal de la mediadora en esa fase) podemos ver cuál es el verdadero problema y no el detalle.

En esta fase el punto central es escuchar e invitar a que cuenten más. Lo que para una parte es un detalle, para la otra puede ser una señal de identidad. El equipo mediador no define qué es verdad o mentira, no valora ni aconseja. Escucha, parafrasea y anima a las personas a que profundicen cada vez más en su historia, procurando abrir la construcción y autojustificación que han realizado sobre su conflicto y sus comportamientos, en otras palabras, procurando romper la "narrativa oficial del conflicto".

Abrir la narración a los intereses, necesidades y valores. Sin embargo no debemos dar la sensación de estar interrogando a las partes. Debemos preguntar de forma empática. Podemos evitar el "¿por qué?" directo (pasaríamos de una narración a un discurso justificativo) con expresiones como "cuenta más acerca de eso" o "qué más crees que hay detrás de eso". No se trata de buscar un consenso sobre el pasado, ni ver cómo surgió el problema, cada parte tendrá su lectura

Es importante conocer y manejar las visiones, pero proyectarnos en el presente y el futuro. "El pasado no lo podemos cambiar, pero sí cómo queremos que sean las cosas de ahora en adelante".

Cuando cada parte acaba su relato, la persona mediadora lo repetirá de forma sintética, parafraseando lo relatado. Esta recapitulación permite a una de las partes escuchar la perspectiva de las otras en boca de una tercera persona neutral.

Una vez que ya se han expresado las emociones y se ha transmitido información suficiente, por parte de todas las personas implicadas en la mediación, se pasa a la fase siguiente. Para cerrar la fase se realiza una nueva recapitulación, un resumen integrador de lo narrado por todas las partes, destacando los elementos en que convergen y construyendo una narración común, que les vincula a ambos aunque sea desde la diferencia.

### **Situarse**

Trataremos de elaborar una definición compartida del problema, es decir, una definición del conflicto aceptada por las dos partes. A menudo ocurre, que los participantes en una disputa presentan el problema de tal manera que la culpa por el mismo recae en el otro, negando su responsabilidad personal y son incapaces de definir el problema y determinar las áreas temáticas. Por eso, es importante que el mediador ayude a los participantes a abandonar sus respectivas definiciones de tipo unilateral para intentar reenmarcar el asunto de manera mutua. Para ello el mediador puede redefinir las cuestiones para que las partes lleguen a una resolución eficaz del problema.

En esta fase intentamos poner un poco de orden sobre toda la información que se ha manejado en la etapa anterior. Consiste en establecer la “agenda”: centrar problema, clasificar y ordenar los temas más importantes para las partes, aunque a lo largo del proceso puedan aparecer otros puntos. El objetivo es ponerse de acuerdo sobre cuáles son los temas que se quieren, solucionar, los puntos que bloquean/desbloquean la situación, listarlos. En esta lista deberían aparecer los aspectos principales que preocupan a cada parte.

Algunas claves para priorizar los temas:

Los que son de interés común, frente a los que conciernen a una de las partes. Los temas más urgentes frente a los que la dimensión temporal no juega tanta importancia. La capacidad de decidir de las personas presentes en la mediación frente aquellos temas que haya que consultar o buscar asesoramiento. Una vez realizada la lista, preguntamos a las partes si esos temas cubren los puntos que queremos tratar para avanzar hacia una solución o hacia una transformación positiva del conflicto.

Consensuados los temas y organizados por prioridades, pasamos a la fase de proponer alternativas.

Proponer

Se va tratando cada tema de la agenda.

Se hace una lluvia de ideas o propuestas de arreglo. Conviene subrayar y recordarles a las partes que no son propuestas ni compromisos, esto les dará más libertad para poder formular alternativas. Se recogen todas las opciones, sin juzgar, ni seleccionar.

Es importante insistir en abrirse a la espontaneidad y a la creatividad a la hora de generar ideas. Para propiciarlo se tratará de crear un clima informal, permisivo, de confianza, sin exigencias ni límites metodológicos.

Algunas claves:

Pedir que generen ideas.

Pedir a las partes que digan qué quieren más que qué rechazan.

Buscar que colaboren, que se apoyen en la generación de propuestas.

Sugerir que las propuestas puedan integrar a todas las personas implicadas.

Distinguir soluciones a corto plazo

A través de todo el proceso se está creando una relación positiva porque se está cooperando.

Aquí exploramos a qué está dispuesto cada uno y cada una y qué le pide a la otra parte. Hay que ver qué cosas pueden resolverse de inmediato y cuáles necesitan de un plazo y separarlas en el tratamiento.

En esta fase el equipo mediador:

Subrayan las áreas que comparten las partes, los puntos de acuerdo y encuentro. Una vez más reconocen los sentimientos asociados a cada punto a través del parafraseo. Apoyan el diálogo directo entre las partes. Enfatizan "los gestos de proceso" cualquier comentario u acción positiva que una parte realice sobre la otra o que muestre una voluntad de acercamiento. Estos gestos tienen un poder simbólico y desbloqueante muy importante. El equipo mediador les dará relevancia. Respetan los silencios y se fijan en qué se dice antes y después del silencio. Una de las tareas permanentes del equipo mediador es dirigir el diálogo en términos de intereses, necesidades y valores y no de posiciones. Algunos elementos que ayudan en esta tarea son:

Hacer una lista de los intereses, necesidades y valores de cada parte tal y como van apareciendo.

Reformular posiciones incompatibles explorando a qué intereses responden.

Preguntar por qué una propuesta no es aceptable, para comprender mejor sus aspiraciones.

Señalar intereses comunes.

Ayudar a pensar en otro tipo de soluciones que puedan satisfacer sus intereses.

Preacuerdo: Ensamblaje de las propuestas

Se recogen todas las propuestas elaboradas para cada uno de los temas de la agenda. Se evalúan los pros y contras de cada una y las posibles dificultades en su puesta en práctica. Se busca un acuerdo global, no segmentado en cada uno de los puntos, sino que en su totalidad las partes implicadas se vean escuchadas y reconocidas.

Para ello se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

Propuestas que respondan a los intereses de ambas partes.

Propuestas viables, realistas.

Propuestas que conlleven la implicación de todas las partes.

Se recomienda no realizar la firma de los acuerdos en este momento, es mejor quedar en otro momento para ratificarlo, por varias razones:

Poder valorar la eficacia y la viabilidad del preacuerdo alcanzado.

Reflexionar sobre los compromisos alcanzados.

Si tras este intervalo el preacuerdo se modifica, se considerará una mejora, y el acuerdo final que se firme se asentará sobre bases más firmes y las personas que lo firman tendrán mayor conciencia sobre los compromisos alcanzados.

### **Acuerdo y Cierre**

Una vez ordenadas las ideas, las repasamos una por una y las redactamos.

Cuanto más propio sientan las partes el acuerdo, mayor es la probabilidad de cumplimiento y de mejora de la relación. El acuerdo debe ser:

Específico: Que refleje de forma clara cómo se concreta el acuerdo. Evitaremos expresiones ambiguas como “pronto”, “razonable”, “frecuentemente”, etc. que pueden

tener significados distintos para cada una de las partes. Debe responder con la mayor exactitud a preguntas: quién, cuándo, cómo, dónde....

Equilibrado: Todas las partes deben comprometerse en algo.

Realista: Hay que reflexionar sobre en qué medida lo acordado es realmente factible y qué dificultades puede presentar, lejos de dejarse llevar por la ilusión de buena "armonía" con la que pueden llegar a este punto. La relación todavía es frágil y unas expectativas poco realistas o una sobreestimación de las capacidades puede llevarla nuevamente a dificultades.

Claro y simple: Es bueno utilizar un lenguaje que resulte natural a las partes y evitar jergas legales o de otro tipo.

Le damos una copia a cada parte y les recordamos que si encuentran cualquier dificultad se pueden volver a reunir para retomar el asunto.

Según Fisher (1978) existen unas variables que determinan la posible solidez del acuerdo:

Los acuerdos más sólidos se basan en:

Sustanciales: Describen intercambios tangibles

Específicos (dinero, servicios etc) que serán resultado de las negociaciones.

Globales: Incluyen la resolución de todas las cuestiones en disputa.

Permanentes: Resuelven permanentemente todas las cuestiones en disputa.

Definitivos: Incluyen todos los detalles en su forma definitiva.

Incondicionales: Contemplan la terminación de la disputa sin el requisito de un desempeño condicional futuro.

Obligatorios: La gente acepta la obligación y la adhesión a los términos del arreglo a menudo en la medida en que se identifican las consecuencias en caso de que una parte no se atenga al proceso.

Los acuerdos más débiles recogen cuestiones:

Procesales: Definen el modo o el proceso utilizados para adoptar una decisión.

Parciales: No incluyen una resolución de todas las cuestiones en disputa.

Provisionales: Pueden ser decisiones temporarias o de prueba que quizás estén sujetas al cambio en el futuro.

De principio: Incluyen acuerdos generales, pero todavía es necesario resolver los detalles.

Contingentes: Afirman que la conclusión de la disputa depende de la información adicional o el desempeño futuro de una de las partes.

No obligatorios: El acuerdo es una recomendación o pedido sin que ninguna de las partes garantice la adhesión.

### **Seguimiento**

A los seis meses, o bien en el periodo de tiempo establecido junto con las partes, conviene hacer un seguimiento del acuerdo bien de manera formal o informal. En algunos casos, que las partes sepan que el equipo mediador va a seguir interesado en el caso ayuda a que se mantengan los compromisos.

A veces no se pueden resolver todos los temas en ese momento y se emplaza para volver a tratar alguno de ellos más adelante. Puede haber puntos esenciales que no se pueden arreglar, pero eso no es obstáculo para que se arreglen otros.

### **Conclusión de la Mediación:**

La mediación se puede dar por concluida de formas muy diversas:

Las partes llegan a acuerdos:

En el momento del seguimiento los acuerdos se mantienen.

A la hora de realizar el seguimiento se detecta la necesidad de realizar alguna otra sesión para ajustar los acuerdos o clarificar alguna cuestión. Se realizaría otro seguimiento y ahí es donde se concluiría el procedimiento.

No se mantienen los acuerdos, pero ha mejorado la relación o bien ni se mantienen los acuerdos ni ha mejorado la relación. Se invitaría a reiniciar el procedimiento. Si no quisieran ahí se daría por finalizado.

**FASES DE UN PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN: OBJETIVOS Y DESARROLLO**

<b>FASES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>FORMA DE DESARROLLARLA POR EL EQUIPO MEDIADOR</b>
<p><b>1. PREMEDIACIÓN</b></p> <p>Fase previa a la mediación propiamente dicha.</p>	<p><b>Crear condiciones que faciliten el acceso a la mediación</b></p>	<p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentaciones.</li> <li>- Hablar con las partes por separado para que nos cuenten su versión (ventilar el conflicto).</li> <li>- Explicarles el proceso: reglas y compromisos, así como la importancia de su colaboración.</li> </ul> <p><b>Determinar si:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mediación es apropiada para el caso.</li> <li>- Son necesarias otras actuaciones previas a la mediación: nuevas entrevistas individuales, hablar con otras personas relacionadas con el conflicto, etc.</li> <li>- Las partes están dispuestas a llegar a la mediación</li> <li>- El espacio y el tiempo son los más favorables a la mediación.</li> <li>-La elección por las partes de los mediadores es adecuada (no conviene que sea un profesor que imparta clase al alumno, ni un miembro del equipo directivo)</li> </ul> <p><b>Recordar</b> las técnicas básicas (mensajes en primera persona, parafraseo, etc.)</p>



--	--	--

<p><b>2. PRESENTACIÓN Y REGLAS DE JUEGO</b></p> <p>Quiénes somos</p> <p>Cómo va a ser el proceso</p>	<p><b>Crear confianza en el proceso</b></p>	<p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentaciones personales.</li> <li>- Explicar brevemente cómo va a ser el proceso: Objetivos. Expectativas. Papel de los mediadores.</li> <li>- Recordar la importancia de la confidencialidad y de su colaboración, siendo honestos y sinceros.</li> <li>- Aceptar unas normas básicas: no interrumpirse, no utilizar un lenguaje ofensivo, no descalificar al otro, postura corporal, etc.</li> </ul> <p><b>Tener previsto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacio, tiempo, papel para notas, coordinación entre mediadores.</li> </ul>
<p><b>3 CUÉNTAME</b></p> <p>Qué ha pasado</p>	<p><b>Poder exponer su versión del conflicto y expresar sus sentimientos.</b></p> <p><b>Poder desahogarse y sentirse escuchados</b></p>	<p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un ambiente positivo y controlar el intercambio de mensajes.</li> <li>- Generar pensamiento sobre el conflicto: objetivos personales en el conflicto y otras formas de alcanzarlos, sentimientos personales y de la otra parte.</li> <li>- Explorar con preguntas y parafraseo el verdadero problema, no el detalle.</li> <li>- Animar a que cuenten más, a que se desahoguen, evitando la sensación de</li> </ul>

		<p>interrogatorio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escuchar atentamente las preocupaciones y sentimientos de cada parte, utilizando técnicas como las de: mostrar interés, clarificar, parafrasear, reflejar el sentimiento, resumir, etc.</li> <li>- Ayudar a poner sobre la mesa los temas importantes del conflicto.</li> <li>- No valorar, ni aconsejar, ni definir qué es verdad o mentira, ni lo que es justo o injusto.</li> <li>- Prestar atención tanto a los aspectos del contenido en sí del conflicto como a la relación entre las partes.</li> <li>- Apoyar el diálogo entre las partes. Reconocer sentimientos y respetar silencios.</li> </ul>
--	--	--

FASES	OBJETIVO	FORMA DE DESARROLLARLA POR EL EQUIPO MEDIADOR
<p><b>4. ACLARAR EL PROBLEMA</b></p> <p>Dónde estamos</p>	<p>Identificar en qué consiste el conflicto y consensuar los temas más importantes para las partes.</p>	<p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurar la conformidad de las partes sobre los temas a tratar para avanzar hacia una solución o transformación positiva del conflicto.</li> <li>- Conseguir una versión consensuada del conflicto.</li> <li>- Concretar los puntos que pueden desbloquear el conflicto y avanzar</li> </ul>

		<p>hacia un entendimiento y acuerdo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tratar primero los temas comunes y de más fácil arreglo, pues crea confianza y mantiene el interés.</li> <li>- Explorar los intereses subyacentes a las posiciones y dirigir el diálogo en términos de intereses.</li> </ul>
<p><b>5. PROPONER SOLUCIONES</b></p> <p>Cómo salimos</p>	<p><b>Tratar cada tema y buscar posibles vías de arreglo.</b></p>	<p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar la espontaneidad y creatividad en la búsqueda de ideas o soluciones. (Lluvia de ideas)</li> <li>- Explorar lo que cada parte está dispuesta a hacer y le pide a la otra parte.</li> <li>- Resaltar los comentarios positivos de una parte sobre la otra.</li> <li>- Pedirles que valoren cada una de las posibles soluciones.</li> <li>- Solicitar su conformidad o no con las distintas propuestas.</li> </ul>
<p><b>6. LLEGAR A UN ACUERDO</b></p> <p>Quién hace qué, cómo, cuándo y dónde</p>	<p><b>Evaluar las propuestas, ventajas y dificultades de cada una, y llegar a un acuerdo.</b></p>	<p><b>Actuación de los mediadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudar a las partes a definir claramente el acuerdo.</li> <li>- Tener en cuenta las características que deben cumplir los acuerdos de las partes: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Equilibrado    · Realista-Posible</li> <li>· Claro y simple    · Aceptable por .las</li> </ul> </li> </ul>

		Partes                    · Evaluable  · Que mantenga expectativas de mejora de la relación.  · Redactado por escrito. Así se evita el olvido, las malinterpretaciones y se facilita el seguimiento.  - Felicitar a las partes por su colaboración.  - Hacer copias del acuerdo para cada parte y archivar el original.
--	--	---

Coincidimos con Reina, Valero y Altaba (2001) cuando afirman que hemos de tener cuidado a tres momentos especialmente significativos en el procedimiento de mediación:

La invitación: Cómo se ofrece, con qué objetivo, para qué va a servirles. Normalmente las partes no vienen juntas y así el esfuerzo por demostrar la neutralidad es de vital importancia.

El encuentro: El silencio del equipo mediador, sus reflexiones y aportaciones afianzando las expresiones de los y las protagonistas, recopiladores de propuestas y moderadores.

El acuerdo: La vinculación de las partes. La desaparición del equipo mediador. ¿Quién sigue? ¿existen otros protagonistas?

## **INGENIERIA DE LA MEDIACIÓN**

La mejora permanente está vinculada con el control de calidad en los profesionales, instituciones y procedimientos de Mediación.

Si hablamos de la calidad del servicio de mediación cabe destacar que para que este cumpla con sus objetivos debe ser evaluado de forma periódica a lo largo del desarrollo del servicio, y además también lo ha de hacer a través de evaluaciones continuas y flexibles.

Y es que el servicio de mediación debe tener unas finalidades específicas, y ser evaluado en todos sus aspectos; desde la puesta en funcionamiento, la formación de los mediadores, y la supervisión de los mismos, hasta los resultados en términos de los objetivos y las incidencias acometidas. Solo de esta forma podrá saberse qué ha significado y qué tipo de utilidad ha tenido y mantiene. Los límites claros y bien conocidos por todos los que participan son fundamentales.

El Servicio de Mediación exige la programación de una serie de sesiones de trabajo en las que, de forma reflexiva y honesta cada uno de los participantes pueda expresar qué ha significado el servicio para él/ella, qué ha aprendido, en qué ha cambiado sus actitudes y qué cree que necesitaría ahora para modificar su conducta.

Vamos a definir como **Ingeniería de la Mediación** el sistema diseñado e instaurado para examinar si una solicitud de Mediación deber permanecer en el Servicio o Despacho y cuál será la metodología y profesionales más adecuados para desarrollar el procedimiento.

Este filtro o ingeniería, habrá de ser desarrollado por un profesional de la Mediación de acreditada experiencia práctica que le haya permitido el llamado "ojo clínico", esto es, valorar la mediabilidad y metodología para cada caso en particular, además de una adecuada formación en todos los aspectos psicológicos, jurídicos, de procedimiento, técnicas y ámbitos de actuación.

En este proceso por identificar los conflictos susceptibles de ser sometidos a Mediación, uno de los elementos más importantes será el respeto a la **autonomía de la voluntad**. Esto es, la capacidad para transmitir a los participantes su plena libertad para entrar y salir del procedimiento, para el estudio de alternativas y la toma de decisiones.

En primera instancia, serán mediables todos los conflictos de derecho dispositivo, esto es, en los que la Ley concede a los participantes la posibilidad de crear sus propios acuerdos y que, por tanto, pueden disponer del objeto del conflicto. Se recogen en el Código Civil, Código de Comercio y, con un nivel muy exhaustivo lo podemos encontrar en el artículo 2 de la Ley Catalana de Derecho Privado.

Fundamento último de la Mediación está en la autonomía de la voluntad, en la libertad de pacto. La Libertad de pactar está ampliamente regulada por el CC y hay una amplia doctrina y Jurisprudencia al respecto.

Si la Mediación culmina en un Acuerdo, este tiene naturaleza jurídica de un contrato, al que sería aplicable toda la Teoría General de los contratos en cuanto a los vicios del contrato, anulabilidad, nulidad de pleno derecho, capacidad de las partes, representación...

La **autonomía de la voluntad** hace referencia, según Federico Castro al poder de autodeterminación de la persona. Poder complejo reconocido a la persona para el ejercicio de facultades, sea dentro del ámbito de libertad que le pertenece como sujeto de derechos, sea para crear reglas de conducta para sí y en relación con los demás, con la consiguiente responsabilidad en cuanto a su actuación en la vida social.

La **autocomposición** se puede definir como aquella forma por medio de la cual se da solución a los conflictos que pueden generarse entre los individuos de una sociedad, y que consiste en un acuerdo que fijan las partes involucradas.

Esta manera de dar solución a los problemas entre personas se caracteriza por el hecho que en ella no existe una utilización de la fuerza como sí ocurre en el caso de la autotutela. Acá en cambio, lo que se busca es llegar a un "acuerdo" entre las partes involucradas en el conflicto.

Por su parte, el **control de calidad** no trata de establecer mecanismos farragosos, sino sistemas simples que permitan la evaluación y seguimiento para la mejora.

No entendemos necesario suscribir códigos de conducta estándares muy diferentes de los ya existentes, y en el caso que se elaborara uno, sería deseable que fuese para toda España, así como el Organismo de control o de acreditación.

En último término lo decisivo para que haya una Mediación de calidad es la responsabilidad del Mediador y su talla ética, además de profesional.

Para facilitar mecanismos de acceso de los ciudadanos a los programas de Mediación, se han ido redactando **Protocolos de Derivación** que recogen criterios básicos que han de ser adaptados a las realidades concretas de los centros, en general, estos protocolos de derivación se organizan dependiendo de si es una Mediación Intrajudicial o extrajudicial.

Se utiliza el término derivación como sinónimo de indicación, sugerencia y recomendación, ya que permite una unificación terminológica más uniforme aunque conceptualmente en la regulación de la Mediación tengan un significado con matices distintos respecto a su obligatoriedad.

El primer Protocolo de Derivación fue el propuesto por el Consejo General del Poder Judicial y, en grandes rasgos contiene:

## **Derivación judicial a Mediación**

En el caso de una derivación judicial, deberían ser los jueces quienes realizaran la primera propuesta. Ellos y los abogados son los que pueden advertir las posibilidades, unos como juzgadores y los otros como defensores, e influir a las partes. Por eso, son los mejores conocedores de los momentos en que puede derivarse a mediación.

La derivación del juez a mediación debería ir acompañada de la información suficiente para que las partes pudieran acudir a la entidad administradora de mediación o mediador correspondiente para asistir a la sesión informativa.

Se podría considerar que el juez pudiera marcar un plazo para que se llevase a cabo la mediación (de inicio a fin), aunque también pueden aprovecharse los tiempos muertos procesales para efectuar la mediación, de manera que no suponga una dilación del proceso.

Es importante que se informe a las partes los efectos en el proceso judicial de acudir o no la sesión informativa, y de los efectos de propia mediación, con acuerdos, sin acuerdos o acuerdos parciales.

El juez podrá solicitar información sobre la asistencia de las partes a la sesión informativa.

Independientemente de que las partes hayan intentado una mediación previa, ello no es obstáculo para que el juez pueda sugerir nuevamente en cualquier momento que acudan a mediación.

De acuerdo con la nueva redacción del artículo 395 LEC, según Ley 5/2012 de 7 de julio, en relación con el artículo 16 de la misma, en caso de allanamiento de una de las partes demandadas, se entenderá que existe mala fe si se hubiese instado por la otra parte un proceso de mediación.

La derivación judicial a mediación no suspenderá el proceso, salvo que las partes lo soliciten.

## **Derivación no judicial**

Independientemente de quien lleve a cabo la derivación (sean operadores jurídicos tradicionales como los abogados, notarios, procuradores, así como otros profesionales), las sesiones informativas de una mediación específica las debe realizar la persona mediadora o el centro que administre la mediación o aquel que sea el centro derivador con competencia para ello.

El contenido de la sesión informativa debe reunir los requisitos establecidos por la normativa aplicable y, podemos decir en general, que tanto por la regulación autonómica como la estatal reúnen los mismos contenidos, por lo que tan sólo variará a nivel de estilo, enfoque según la casuística, las partes y/o el estilo de la persona mediadora.

La derivación se hará a aquellos centros o servicios de mediación que puedan llevarla a cabo según la materia.

Se aconseja la derivación a mediación por parte de todos los profesionales que tienen contacto con el conflicto para los casos.

### **Control de Calidad: Buenas Prácticas en Mediación**

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, calidad es la "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor". En un segundo sentido, señala que es "superioridad, excelencia". A partir de esta definición, se puede afirmar, entonces, que la Mediación será de calidad en la medida que no se afecte su esencia ni tampoco las ventajas comparativas que ofrece y que la distinguen de otras vías de resolución de conflictos.

Pero ¿qué mecanismos permiten asegurar la calidad de la Mediación?

A propósito de la noción de control de calidad, Rosselot indica que: "En el ámbito de los servicios personales y más si son prestados y tienden a beneficiar específicamente a personas, la calidad puede ser entendida con el nombre de 'hacer bien las cosas'.

Para el ejecutor o proveedor es una meta y para el usuario una condición que debe ser cubierta y que exige ser comprobada. Constituye, por lo tanto, un hecho de demostración del que lleva a cabo el servicio frente a quien lo



utiliza y, desde el momento que representa una obligación de otorgar un beneficio entre personas, traduce un valor ético que requiere ser respaldado, como toda acción y efecto en un mundo prudente sino suspicaz, por la mejor evidencia posible”.

Por su parte, Moffit plantea que para resolver la cuestión de la calidad “todos los involucrados en mediación deberían indagar en otras actividades profesionales para reconocer los indicadores de los mecanismos más eficaces”. Según el autor, existen cuatro métodos básicos para asegurar la calidad en cualquier práctica o profesión, a saber: mecanismos de punto de inicio para el sector público, mecanismos de punto de finalización para el sector público, mecanismos de punto de inicio para el sector privado y mecanismos de punto de finalización para el sector privado.

El Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades de los proyectos aprobados en la segunda convocatoria de la Iniciativa Comunitaria EQUAL Eje 4 de Igualdad de Oportunidades, publicado por la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo, entiende por Buena Práctica:

“Aquellas *actuaciones, metodologías y herramientas*, puestas en marcha en el ámbito del empleo, que han demostrado su capacidad para *introducir transformaciones con resultados positivos* en la eliminación de los factores de desigualdad de género y que son *susceptibles de ser transferidas* a otros contextos”.

Por su parte, el manual de Buenas Prácticas para la atención a drogodependientes en los Centros de Emergencia, define las buenas prácticas como “aquella forma de hacer que *introduce mejoras en los procesos y actividades* y que están *orientadas a producir resultados positivos* sobre la calidad de vida de los usuarios”.

El Observatorio Internacional de la Democracia Participativa, elaboró a finales del 2006 una ficha de buenas prácticas en participación ciudadana en el ámbito del gobierno local. En este documento utilizaban la definición de la Fundación Carles Pi i Sunyer, que entiende por buena práctica “cualquier actuación o experiencia implantada, impulsada por la administración local,

basada en un proyecto y una planificación previos que responde a una forma innovadora y satisfactoria a una problemática de contexto”.

A partir de esta definición, se desarrollan los 10 elementos que definen una Buena Práctica:

**Innovación:** Introducción o mejora de elementos en un sistema mediante actuaciones realizadas tanto en lo referente a la gestión como al servicio que se presta, con el objetivo de perfeccionar su funcionamiento interno y su relación con el entorno, y con un impacto visible en el resultado de dichas actuaciones.

**Transferibilidad:** Capacidad de una experiencia para permitir la repetición de sus elementos esenciales en un contexto distinto al de su creación, con elevadas probabilidades de éxito.

**Factibilidad:** Atributo por el que una iniciativa tendrá posibilidades de éxito en su implementación, debido a que en su diseño se ha tenido en cuenta el contexto económico, técnico, organizacional y socio-político en el cual se ha de llevar a cabo.

**Impacto positivo:** Consecución de los objetivos establecidos, que implica la existencia de un cambio observable y positivamente valorado en el ámbito sobre el cual se ha centrado la actuación llevada a cabo.

**Planificación:** Establecimiento de un conjunto de pasos ordenados racionalmente y relacionados entre sí, para conseguir los resultados deseados en un ámbito de intervención del gobierno local.

**Liderazgo social sólido:** Capacidad de los promotores de una iniciativa para desarrollarla según los objetivos previstos mediante el fomento de la participación, la cohesión y la motivación de los actores implicados.

El portal web [www.practicasinclusion.org](http://www.practicasinclusion.org) de Cruz Roja sobre buenas prácticas en la inclusión social, desarrollado en 2007 incluye 20 criterios para la detección y selección de Buenas Prácticas:

1. Produce un *impacto social positivo, medible y prolongado* en el tiempo.
2. Su impacto produce *cambios en el marco legislativo*.
3. Da lugar a la *participación* de las propias *personas afectadas*.
4. Promueve *habilidades y capacidades* de los participantes.
5. Fomenta la creación y el fortalecimiento de *vínculos comunitarios*.
6. Favorece la participación de *voluntarios* en el proyecto.
7. Se tiene en cuenta la *perspectiva de género*.
8. *Reduce los factores de vulnerabilidad* derivados de la situación de género.
9. Da lugar al *cuestionamiento de enfoques tradicionales* de intervención frente a la exclusión social y las salidas posibles.
10. Promueve la *Independencia de criterios* y orientación del proyecto con respecto a las fuentes de financiación.
11. Estimula la *Innovación y Optimización* en el *aprovechamiento de los recursos*.

12. Hace primar los *objetivos cualitativos* sobre los cuantitativos.
13. Plantea un enfoque *multidimensional y/o interdisciplinar*.
14. Diseña *respuestas específicas* para necesidades particulares.
15. Aprovecha *eficazmente* los recursos existentes.
16. *Evalúa el impacto* de su intervención sobre los beneficiarios a largo plazo.
17. Dispone de mecanismos que aseguran la *estabilidad* de proyectos en marcha, así como su *financiación*.
18. La acción, iniciativa o proyecto o algunos de sus elementos, sirven como *modelo para otras organizaciones*.
19. Favorece la *implicación al máximo de agentes* (departamentos, áreas, entidades, instituciones, etc.).
20. Lleva a cabo una *gestión clara y transparente* de los recursos en general (protocolo para la identificación de Buenas Prácticas transferibles para la igualdad de género en el empleo).

## **Evaluación**

Se sugieren dos tipos de evaluaciones, una a nivel cuantitativo y otra cualitativa.

### **Evaluación Cuantitativa**

Son los instrumentos utilizados para esta evaluación, que permiten proporcionar una valoración objetiva de las actuaciones del Servicio y de los

resultados obtenidos en un periodo de ejecución determinado. Se sugiere una plataforma electrónica que permita el registro de la información básica sobre los casos sometidos a mediación y las sesiones realizadas. De esta forma, solo será necesario que cada cierto tiempo se pueda recoger estos informes y tablas de resultados que aparecerán reflejados en la memoria correspondiente.

## **Evaluación Cualitativa**

Esta evaluación, que resulta complementaria a la cuantitativa, nos ofrece una valiosa información sobre el desarrollo del Servicio, contemplando aquellos aspectos más subjetivos generados a partir de la gestión de los procedimientos. Debe apoyarse en técnicas y herramientas que consigan ponderar, en la medida de lo posible, aspectos difícilmente cuantificables a priori, como el grado de satisfacción, integración o bienestar y el grado de cumplimiento de la Carta de Servicios.

## **Carta de Servicios**

Las Cartas de Servicios son los documentos que constituyen los instrumentos a través de los cuales se informa a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios, derechos y sobre los compromisos de calidad en su prestación. Su origen está vinculado a conseguir la mejora de los servicios atendiendo a las demandas de los ciudadanos.

Refleja la información sobre los servicios prestados, haciendo visibles los niveles de calidad ofrecidos en su prestación, reforzando así el compromiso con la ciudadanía.

## **Código de Buenas Prácticas**

En palabras de M<sup>a</sup> Lourdes Fernández Manzano, la Ley 5/ 2012, de mediación en asuntos civiles y mercantiles, confiere una posición destacada a los códigos de conducta, incluyendo su mención en el artículo 12, inmediatamente después de la previsión sobre "las condiciones para ejercer de mediador", dentro del título III dedicado al "Estatuto del mediador". Observar que se encuadra la existencia de dichos códigos en el epígrafe "Calidad y autorregulación de la mediación" y que se cita únicamente a los mediadores e instituciones de mediación, se omite la mención expresa a los servicios de mediación, como destinatarios del requerimiento de la Administración para su adhesión a códigos de conducta.

El apartado III del Preámbulo de la Ley 5/2012 constata esta evidencia, indicando que "la figura del mediador es, de acuerdo con su conformación natural, la pieza esencial del modelo, puesto que es quien ayuda a encontrar una solución dialogada y voluntariamente querida por las partes". Igualmente, el Preámbulo de la Ley hace referencia a la posición, también crucial, de los servicios, e instituciones de mediación, haciendo hincapié en "el papel muy relevante" de los mismos, porque "desempeñan una tarea fundamental a la hora de ordenar y fomentar los procedimientos de mediación".

Siendo el mediador pieza esencial del modelo y los servicios de mediación un elemento asimismo muy relevante en su desarrollo, en la medida que son instrumentos de selección, en su caso contratación, y encauzamiento de la actuación de aquél, existe una clara codependencia que no puede olvidarse de cara a articular la relación entre ambos como verdaderos colaboradores.

Es necesario no sólo la existencia de códigos de conducta para los mediadores, regulación de los aspectos éticos de su profesión, sino también la elaboración de un código ético por parte de las entidades, que se ponga a disposición del público. En él se incluirán los detalles de cómo las mismas pretenden llevar a la práctica sus valores y visión respecto principalmente a terceros, así como orientaciones a su propio personal sobre estándares éticos y la forma de alcanzarlos.

Cabe afirmar que la asunción de un auténtico compromiso ético por dichas organizaciones, alejado en consecuencia de meras declaraciones retóricas, representa el instrumento más relevante en la consecución de un servicio de mediación de calidad.

Se construyen así unos pilares sólidos para la adopción de decisiones basadas en criterios ajenos a intereses particulares. Respeto, responsabilidad, honestidad, y diálogo serán valores fundamentales en la organización de la estructura interna de estas entidades, orientando su relación no sólo con terceros sino también con los mediadores.

La supervisión de la labor mediadora, asentada asimismo en los valores propios de la mediación, representa otro elemento clave. Dadas las especialidades y los fines del proceso de mediación, la supervisión se ha articular como una fórmula útil de colaboración, fundada en la confianza mutua y el cumplimiento honesto de las obligaciones que se derivan de una misión común. Partiendo de estas premisas, la figura del supervisor garantiza un mayor desarrollo profesional del mediador y, por tanto, de la

calidad del servicio de mediación.

La capacitación y formación adecuada y continua de los mediadores conforman la tercera pieza a tener presente para la consecución de un servicio de mediación de calidad. Ante la ausencia de regulación legal suficiente, el sentido de la responsabilidad, y por ende el compromiso ético de las entidades, debe prevalecer a la hora de adoptar decisiones en este aspecto.

La selección de los mediadores ha de partir de criterios objetivos sobre cualidades personales y profesionales, incluido el nivel de formación de los candidatos. Además, el continuo reto que supone el mantener y desarrollar la capacidad de mediar de forma competente ha de contar con el respaldo formativo de las entidades en cuya organización se encuentran los mediadores.

**LISTA DE CHEQUEO**  
**CONTROL DE CALIDAD DE LA MEDIACIÓN**

<b>Nº</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1	Cuentas con mediadores profesionales, formados conforme las exigencias de la Ley de Mediación		
2	Cada mediador tiene con un Seguro de Responsabilidad Civil		
3	Tanto la institución como el mediador conocen y respetan las incompatibilidades que para el ejercicio de la Mediación prevé la legislación		
4	La institución que designa al mediador tiene un seguro de responsabilidad civil solo para Mediación		
5	El mediador ejerce solo como mediador, no de psicólogo, abogado, trabajador social, ingeniero...		
6	Existe un sistema de trabajo que garantiza los efectos jurídicos del Procedimiento de Mediación y su anclaje en el Sistema Judicial Español		
7	Están previstas las exclusiones de la Ley: Penal, violencia de género, consumo, laboral y con la administración		
8	El Procedimiento se adapta a los principios, metodología y legislación propios de la Mediación. No de otra disciplina.		



9	La Mediación es ofrecida por mediadores aunque exista un sistema de apoyo para otras labores institucionales: difusión, formación, administración...		
10	Existe un protocolo de actuación que es respetado por todo el circuito		
11	Existe un Sistema de Calidad y Carta de Servicio		
12	Están bien definidos los conflictos susceptibles de Mediación, conforme al derecho dispositivo.		
13	Existe un sistema de control de calidad y supervisión externa		
14	Los mediadores acreditan una formación continuada en los plazos previstos		
15	Existe un compromiso con la difusión		

***Si has Marcado no en 1 de los apartados, enhorabuena por los esfuerzos pero no pasas la prueba. Infórmate.***

## **EL PAPEL DE LOS ABOGADOS EN LA MEDIACIÓN CIVIL Y MERCANTIL**

Los abogados pueden jugar un papel muy importante en la mediación civil y mercantil. Cuando los abogados aconsejan a sus respectivos clientes que utilicen la mediación como alternativa a otros procedimientos persiguen sin duda un objetivo común: que las partes alcancen un acuerdo. De este modo, los adversarios legales se convierten en cooperadores con el único propósito de investigar cómo resolver el conflicto.

Si un abogado propone la intervención de un mediador en el asunto objeto de debate, debe preparar a su cliente para el papel que va a desempeñar, y explicarle el nuevo papel que él jugará como abogado. Su tarea en este caso podrá consistir, por ejemplo, en persuadir al cliente de que se centre en un tipo determinado de cuestiones, o que limite su intervención un tema específico.

Los intereses profesionales, comerciales y personales del cliente deberán ser considerados y valorados a la hora de fijar un "valor realista " al caso. Es esencial que los clientes estén al corriente de que la mediación es la única oportunidad para *explicar sus reclamaciones con sus propias palabras*. En consecuencia, durante el proceso de mediación, los abogados deben modificar sus técnicas y ser conscientes de que la mediación es ante todo cooperación, por lo que la presentación del caso deberá necesariamente reflejar el propósito de la mediación: garantizar la obtención de un resultado satisfactorio para todas las partes.

Generalmente, un conflicto civil o mercantil puede empezar a mediar cuando las partes disponen de información suficiente para evaluar responsabilidades y perjuicios económicos. Esto ocurre o puede ocurrir antes de presentarse la demanda o en el transcurso del juicio.

Existen una serie de argumentos que ayudan al abogado para convencer a su cliente de que debe y/o puede intentarse la mediación, entre los que pueden destacarse los siguientes:

- ✓ **No hay nada que perder:** si las partes no alcanzan un acuerdo pueden

continuar con el litigio. Ni los procesos judiciales ni los derechos de las partes se verán afectados por la mediación.

- ✓ **El proceso es tan rápido como se quiera:** el proceso puede terminarse en días o semanas, en lugar de meses o años como ocurre con los juicios.
- ✓ **Menos costoso:** menor coste administrativo, legal, etc.
- ✓ **Voluntario:** las partes pueden abandonar el proceso en cualquier momento.
- ✓ **Confidencial:** los competidores no están presentes; no existe una publicidad adversa.
- ✓ **No se sientan precedentes:** al ser un proceso privado e individualizado, no se sientan precedentes por el arreglo acordado.
- ✓ **Las partes eligen a la persona neutral que desean:** pueden elegir a alguien a quien conocen y que tiene experiencia en el tema en conflicto.
- ✓ **Mejoran las relaciones:** las partes, al comprometerse a encontrar soluciones que satisfagan sus intereses mutuos, mejoran indudablemente sus relaciones, lo que no ocurre en los juicios.
- ✓ **Más recursos:** se dispone de más recursos que en los pleitos: diálogo sobre el contrato; consideración de cuestiones y factores no legales (como mantener las relaciones comerciales, o impedimentos emocionales para adoptar una decisión). Los participantes pueden además adaptar el proceso a sus necesidades (tiempo, duración de las sesiones, informes).
- ✓ **Retención de control:** en muchos conflictos comerciales las partes no desean ceder el control a otros.
- ✓ **No se pierde el tiempo:** la preparación para la mediación puede utilizarse para el juicio o el arbitraje, si la mediación no consigue el acuerdo.
- ✓ **Se reducen y clarifican las cuestiones:** la mediación puede reducir las cuestiones a discutir en un juicio, caso de resolver parcialmente el conflicto.
- ✓ **Se obtienen soluciones ganador/ganador:** solución cooperativa. Generalmente el acuerdo se consigue mediante compromisos. Las partes se sienten más satisfechas de alcanzar un resultado que beneficie a ambas y que tenga en cuenta sus necesidades.
- ✓ **Se solventan cuestiones complejas:** Se puede designar una persona imparcial y experta en la materia a discutir. El proceso puede adaptarse designando expertos mediadores en diferentes áreas.
- ✓ **Finalidad:** la resolución que las partes adoptan se ve reforzada con un contrato, firmado al final de las sesiones. Las partes están satisfechas del resultado conseguido con su propio trabajo.

- ✓ **Elimina incertidumbres:** evita el miedo a un resultado impredecible de un pleito. Se alcanzan soluciones comerciales: como consecuencia de las amplias cuestiones e intereses que son tratados, se alcanzan soluciones "comerciales".
- ✓ **La credibilidad de las partes no se ve alterada.**

## **ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROCEDIMIENTO DE MEDIACIÓN EN EL ÁMBITO CIVIL Y MERCANTIL**

El proceso de mediación en conflictos civiles y mercantiles contiene básicamente los siguientes elementos:

1. **Propuesta de Mediación.** Cuando existe un conflicto, cualquier parte puede proponer la utilización de la mediación a la otra parte o partes. Si las partes han firmado una cláusula contractual de mediar los conflictos entre ellos, o han suscrito cualquier otro compromiso de someterse a la resolución alternativa de conflictos, pueden invocar dicho compromiso. Una organización neutral puede persuadir a una de las partes a comprometerse con la mediación.

2. **Selección del Mediador.** Las partes pueden seleccionar el mediador, y mostrar sus preferencias hacia el candidato, en lo referente a su estilo, experiencia técnica o legal, conocimiento de determinados lenguajes, etc.

Normalmente, las asociaciones profesionales de mediadores, o los institutos o centros de mediación, son los encargados de proporcionar a las partes una lista de mediadores. Antes de proponer un candidato, la asociación, o centro de mediación, solicita al mediador que revele cualquier circunstancia no conocida que puede causar alguna duda sobre su imparcialidad. Si se descubre cualquier tipo de conflicto, el candidato es sustituido por otro. De igual modo, cualquier parte puede rechazar al candidato propuesto, si conoce cualquier circunstancia que ofrezca alguna duda sobre su imparcialidad.

Los honorarios del mediador se determinan generalmente antes de su nombramiento. Esos honorarios, así como los demás gastos del proceso, se reparten por igual entre los participantes en la mediación. Entre los costes a compartir, no se incluyen los gastos en que ha incurrido cada parte para preparar el caso, atender las reuniones preparatorias, e instruir a sus representantes en la mediación.

**3. Reglas esenciales del proceso.** En todo proceso de mediación, salvo que las partes y el mediador acuerden algún cambio, se aplican normalmente las siguientes reglas:

- a) El proceso es *voluntario* y depende de la *cooperación* de las partes.
- b) Cualquier parte puede *retirarse* en cualquier momento.
- c) El mediador es una persona *neutral e imparcial*.
- d) El mediador controla los *aspectos de procedimiento* de la mediación:
  - ✓ El mediador es libre de *comunicarse por separado* con cada parte.
  - ✓ El mediador decide cuándo mantiene sesiones conjuntas con las partes y cuándo por separado. El mediador fija el *tiempo y lugar de cada sesión*, así como el *orden del día*, de acuerdo con las partes. No se aplican los procedimientos de prueba formales.
  - ✓ Salvo acuerdo en contrario de las partes, el mediador decide, si fuera necesario, el *lenguaje a utilizar* y los *documentos* que deben ser *traducidos*.
- e) Cada parte puede estar representada en la sesión de mediación por un *ejecutivo de la empresa* autorizado o persona de confianza autorizada para dialogar sobre una resolución del conflicto y para *ejecutar* el acuerdo alcanzado. Cada parte puede estar representada por más de una persona, por ejemplo, un ejecutivo y un abogado. El mediador puede no obstante limitar el número de representantes. El proceso se lleva a cabo *de forma expedita*. Cada representante debe esforzarse en estar disponible para las sesiones.
- f) El mediador no desvelará la *información confidencial* recibida de una parte a las demás partes o a un tercero, salvo que reciba autorización, o le sea ordenado por un tribunal o jurisdicción competente.
- g) El mediador no podrá actuar como experto, testigo o consultor en cualquier acción o procedimiento relativo al asunto objeto de mediación.
- h) El mediador podrá solicitar la ayuda de un *experto independiente*, previo consentimiento y a expensas de las partes.
- i) El mediador no es responsable por cualquier *acto u omisión* relativa a la mediación, salvo por grave negligencia.
- j) El mediador puede retirarse en cualquier momento de la mediación, previa comunicación a las partes.

4. **Intercambio de información.** Cada parte debe aportar a la mediación los documentos relativos al asunto a debatir, así como presentar, de forma voluntaria y no obligatoria, otros documentos que le solicite el mediador o la otra parte. Todos los documentos e información proporcionada a una parte, en el curso de la mediación, deberán ser usados por esa parte exclusivamente para la mediación.

5. **Presentación del mediador.** Antes de acometer la parte substancial del conflicto, las partes y el mediador discuten las materias preliminares, tales como una modificación de las reglas generales, lugar y duración de las sesiones, y las necesidades de cada parte sobre documentos e información en poder del otro.

Normalmente el mediador, antes de iniciar las sesiones, solicita a las partes que le entreguen un informe escrito de los antecedentes y estado actual del conflicto, así como otro material e información que considere de utilidad para familiarizarse con la disputa. Excepto que las partes dispongan otra cosa, el mediador mantiene la confidencialidad sobre el material escrito e información que le ha sido sometida, y al final del proceso, sin retener copia alguna, devuelve todo el material.

6. **Negociación de los términos del acuerdo.** El mediador ayuda a las partes a centrarse en sus inquietudes e intereses subyacentes, propone alternativas, y desarrolla opciones de acuerdo. El mediador espera que las partes formulen propuestas de resolución.

Por último, si las partes no consiguen desarrollar unos términos de acuerdo mutuamente aceptables, antes de finalizar el proceso y únicamente con el consentimiento de las partes: (a) el mediador puede someter a las partes una propuesta de acuerdo que considere justa y equitativa para todas las partes; (b) si el mediador se considera cualificado para ello, puede dar a las partes una evaluación del posible resultado del caso si fuese llevado a juicio. Asimismo el mediador puede sugerir otra discusión para determinar si su propuesta puede conducir a una resolución del conflicto. Los esfuerzos para conseguir una solución continúan hasta que: (a) se alcanza un acuerdo por escrito, o (b) el mediador informa a las partes que más esfuerzos serán inútiles, o (c) una de las partes o el mediador abandona el proceso.

7. **Convenio.** Si se alcanza y redacta un acuerdo, este documento circula entre las partes y el mediador, es rectificado si fuera necesario, y formalmente ejecutado. Los abogados de las partes, respetando el contenido del documento, están autorizados para darle forma jurídica.

8. **Fracaso en conseguir el acuerdo.** Si no se consigue el acuerdo, el mediador discute con las partes la posibilidad de ir al arbitraje u otra forma de resolución alternativa de conflictos.

9. **Confidencialidad.** El proceso de mediación es enteramente confidencial. Salvo acuerdo en contrario, o a requerimiento de un tribunal, las partes y el mediador no deben desvelar información sobre el proceso (incluyendo los intercambios y acuerdos previos al proceso), contenido (incluyendo información oral y escrita), términos del acuerdo, o resultado del proceso.

## **EVALUACIÓN DEL MÓDULO**

### **EVALUACIÓN MÓDULO 6. PROCEDIMIENTO**

#### **EJERCICIO 1**

**El participante visionará las siguientes mediaciones. Elegirá dos de los videos para en cada uno de ellos identificar las fases del Procedimiento. El ejercicio consiste en señalar en qué momento del video se cumplen fases concretas del Procedimiento de Mediación**

<https://www.youtube.com/watch?v=rVzxQ8dUcPc>

<https://www.youtube.com/watch?v=A8-vtQl4rKs>

<https://www.youtube.com/watch?v=W2Mn02IGJUc>

<https://www.youtube.com/watch?v=LLiODjVIT-g>

<https://www.youtube.com/watch?v=tMsNTzm2Bug>

### **EVALUACIÓN MÓDULO 6. PROCEDIMIENTO**

#### **EJERCICIO 2**

El Participante hará un comentario al Código de Buenas Prácticas que aparece en [www.centrodemediacionmurcia.es](http://www.centrodemediacionmurcia.es). Dos folios.

## MODULO 7. LAS TÉCNICAS DE MEDIACIÓN

### Funciones, habilidades y técnicas de la persona mediadora

A continuación se recogen las más significativas.

**Escucha Activa** La escucha activa resulta fundamental para transmitir a la otra persona interés y empatía. La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?

Elementos que facilitan la escucha activa: Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos. Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Una de las habilidades incluida en la escucha activa se refiere al uso de los mensajes en primera persona. Este tipo de mensajes trata de reformular la situación poniendo el centro de gravedad en uno mismo y no en los reproches que se realizan del otro. La fórmula de los mensajes yo es:

Nombre (de la persona a la que se dirige)

Cuando tu haces ( conducta)

Me siento....(sentimiento)

Porque necesito...(como mejoraría mi situación)

Algunas claves:

Mostrar interés: (para ello hay que tenerlo verdaderamente) las intervenciones realizadas por la persona que escucha estarán encaminadas a la persona que habla y su narración, tanto en el fondo argumental como en el emocional.

Elementos a evitar en la escucha activa:

- No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continua y vuelve a ascender hacia el final del mensaje.



- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contraargumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

### **Habilidades para la escucha activa**

**Empatía:** "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: "entiendo lo que sientes", "noto que...".

La empatía se define como la habilidad para captar los sentimientos y necesidades de la otra persona. Se suele definir como "ponerse en los zapatos ajenos / en la piel del otro". Lo contrario a la empatía es la invalidación, que es lo que sucede cuando se manifiesta un sentimiento y se rechaza, corrige o bien se niega la posibilidad de sentirse así "no deberías estar triste". Se deslegitima el sentimiento, no hay un espejo de lo que le está sucediendo. Una cuestión clave de la empatía es la escucha, realizar una buena escucha activa, "escuchar con todos los poros de la piel". La empatía significa leer emocionalmente a las personas, ponernos en su lugar, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás, ver más allá de nuestra propia perspectiva

La empatía se muestra con la mirada, invitando al diálogo a través del contacto visual. Haciendo sentir a la persona escuchada, con gestos de asentimiento etc... Concentrándonos en lo que está diciendo, y escuchar, evitando dar nuestra opinión, para ello liberar la mente y centrarnos en lo que dice. Mostrando cercanía física sin ser invasiva. Parafraseando (en el siguiente punto se desarrolla este concepto).

**Parafrasear:** Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que parece que el emisor acaba de decir.. Un ejemplo de parafrasear puede ser: "Entonces, según veo, lo que pasaba era que...", "¿Quieres decir que te sentiste...?".

consiste en repetir con palabras propias, de quien escucha, las principales ideas o pensamientos expresados por la persona que habla. Asegurarnos de estar comprendiendo en toda su dimensión lo narrado. "Dime si es así, lo que estas necesitando concretamente es que tu hijo se haga cargo del negocio, tal como lo habian acordado, es así?"

Hacer sentir a la persona escuchada. Dar la oportunidad de ampliar, corregir, modificar , y por lo tanto enriquecer, la narración

Externalización del conflicto, al ver el conflicto con otros ojos, otras palabras ayuda a verlo desde otra perspectiva. También se logra con preguntas circulares que ayuden a recontextualizar la situación o el problema. "Cómo crees que hubiese sido si en vez de ser tu padre, fuera tu jefe?" Romper la narrativa oficial del conflicto.

**Emitir palabras de refuerzo:** Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "umm" o "¡Estupendo!".

**Reflejar** significa:

Devolver los sentimientos que percibimos en los mediados. Reflejando los sentimientos de los mediados mostramos nuestra comprensión y ayudamos a que la otra persona sea más consciente de lo que los sentimientos que experimenta.

**Clarificar:** Significa limpiar de contenidos ofensivos, y devolverlos neutrales con un mensaje en positivo, se usa en el parafraseo.

**Resumir:** consiste en agrupar, ordenar y sintetizar la información que da el que habla tanto en relación a sentimientos como a hechos.

Mediante esta habilidad informamos a la otra persona de nuestro grado de comprensión o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían: "Si no te he entendido mal..." "O sea, que lo que me estás diciendo es..." "A ver si te he entendido bien...." "¿Es correcto?" "¿Estoy en lo cierto?"

**Respetar:** los ritmos y sentimientos de la otra personas

**Observación directa:** Atención a la comunicación no verbal. Toda comunicación se podría desmembrar en comunicación digital (lenguaje verbal) y comunicación analógica (lenguaje o comunicación no verbal). Y la comunicación analógica, a su vez,

en lenguaje corporal (gestos, expresiones faciales, miradas, distancia, proximidad corporal...) y en meta o paralenguaje (todo aquello que se realiza con la voz, ritmo, entonación, cadencia...)

La comunicación analógica es mucho más arcaica y más irracional, resulta más complejo intentar controlar lo que se transmite por esta vía. Identificar este lenguaje corporal y la información que envía tanto al equipo mediador como a la otra parte, así como las incongruencias (diferencias o contradicciones entre la comunicación verbal y no verbal) proporcionarían puntos clave para el proceso y será un termómetro sobre los bloqueos o actitudes en torno al desarrollo del proceso.

### **Legitimizar**

En la Legitimación, alguien queda legitimado cuando haya logrado justificar o al menos explicar de un modo positivo sus actitudes, atributos, pretensiones, frente a su contraparte.

Legitimación sustancial: Legitimar el contenido del mensaje, los reclamos de las partes, pretensiones.

Legitimación relacional: El modo en que se comunican las partes, metalingüístico, no verbal.

Segundo axioma de la comunicación de Watzlawick.

"en toda comunicación se encuentra involucrado un aspecto de contenido y un aspecto relacional, tal que el segundo clasifica al primero y es por ende una metacomunicación"

Legitimación en sentido relacional:

cuando alguien dice a otro "mentiroso" "avaro" y "violento" esta persona va a estar muy incómoda a lo largo del procedimiento.

Sentir que esta "bien parado" para comenzar a construir el clima de confianza que se requiere para trabajar con efectividad.

Siguiendo a Díaz y Tapia (1999), entendemos por legitimación, crear un contexto de confianza en mediación para que las personas puedan acceder a la participación y reconocer sus derechos.

Así se diferencia una doble legitimación:

- Legitimar el contenido: las pretensiones de las partes
- Legitimar a las personas: el modo en el que se comunican las partes, es decir, el reconocimiento de la capacidad de interlocución de la otra parte.

Tradicionalmente desde las escuelas de la comunicación no se empleaba el término de legitimidad, más cercano al campo del derecho, sin embargo se empleaba la siguiente terminología:

**Confirmación:** Se acepta al otro como interlocutor, respetando y aceptando las opiniones al mismo nivel que las nuestras. Es decir, se legitima el contenido y a la interlocutora.

**Deslegitimación:** rechazamos al otro como interlocutor, al margen de los mensajes, nos pueda interesar o no. Es como decir, "tú para mí no existes". Difícilmente puede que se legitime el contenido, pero desde luego no se legitima al interlocutor.

**Rechazo al pedido:** aceptamos a la otra persona como interlocutora válida, pero no estamos de acuerdo con él en el contenido, pero contra el emisor de los mensajes no existe ese rechazo.

Es importante diferenciar la legitimación del contenido con estar completamente de acuerdo, o "dar la razón". Podemos legitimar el contenido a pesar de estar en total desacuerdo.

Secuencia de la legitimación en mediación:

Las personas mediadoras tenemos que comenzar legitimando, Diez y Tapia (1999) nos proponen comenzar legitimando para nosotros mismos a cada persona:

- Legitimación interna: que realiza la persona mediadora, si no hacemos el esfuerzo de legitimar a cada una de las partes, difícilmente podremos seguir adelante con el procedimiento. Legitimar a cada persona frente a sí misma
- Empowerment: también denominado empoderamiento, sólo de este empowerment nacerá la Legitimación entre las partes (reconocimiento), reconocer a la otra parte.

En mediación se habla de Empowerment, término importado del mundo anglosajón que no tiene un término equivalente en castellano y se traduce como empoderamiento, es una mezcla de autoestima, asertividad e independencia.

Confianza en sí mismo: Transmitir a la persona que ellos y ellas pueden, que saben y que son capaces de decidir, devolver a las partes su responsabilidad, y por lo tanto, también su capacidad para el cambio.

1. Legitimamos para nosotros mismos a cada persona
2. Intentamos legitimar a cada persona frente a sí misma (empowerment)
3. Intentamos la legitimación entre ellos (reconocimiento)

### **Tipos de preguntas en Mediación:**

#### **Preguntas abiertas**

En la pregunta abierta se le da la posibilidad a la interlocutora de responder en forma amplia, sin restricciones. Permite la respuesta libre y matizada, se utilizan para buscar respuestas creativas y ampliar el espectro de la discusión. Las preguntas abiertas comienzan por palabras como quién, qué, para qué, por qué, cuándo, dónde, cuál, cómo.

Ejemplos: ¿qué es lo que no satisface? ¿Qué quieres lograr? ¿A qué atribuyes la situación que describes? ¿Cuáles son las causas?

La pregunta abierta es, ante todo, respetuosa, y permite a través de la respuesta, recoger un material de información y fundamental para descubrir lo que la otra persona quiere realmente transmitir, uno de los objetivos es ayudar a pensar, a buscar las respuestas desde otra perspectiva.

Esta tipología de preguntas se basa en gran medida en la mayéutica socrática. La pregunta abierta tiene gran poder. La pregunta genera en el interlocutor (interlocutora), en primera instancia, un vacío mental, vacío que tiende a ser llenado en forma casi inmediata por el mismo interlocutor.

#### **Preguntas cerradas**

La pregunta cerrada restringe al interlocutor a responder sí o no. Ejemplos: ¿Vas a comprar? ¿Quieres ir? ¿Te gusta ir al monte?

Por la misma razón que la pregunta abierta tiende a crear relación, la pregunta cerrada tiende a romperla, pues sólo da dos opciones, bloqueando que emerja toda la información que a la persona interlocutora tiene disponible. Hay que realizarlas con precaución ya que muchas de estas preguntas inducen respuestas, resultan indagatorias y coercitivas, o incluso lo que se busca no es recoger información sino

confirmar una hipótesis previa o interpretaciones sobre el hecho. Produciéndose una recogida de información “por descarte” más que de la narración completa. Asimismo resultan muy apropiadas cuando lo que se necesita es concretar un dato o ceñirse a una cuestión.

- De clarificación: Búsqueda de confirmación y de comprobación preguntas significativas y relevantes, tratando de evitar que las preguntas sean amenazadoras, inquisitoriales u opresivas.

### **Preguntas circulares:**

Permiten analizar las mismas situaciones desde perspectivas diferentes; poniendo en evidencia las relaciones, acciones, percepciones, ideas, sentimientos y creencias de las partes.

Las preguntas circulares tienen su razón de ser en la concepción de que las causas y los efectos se encuentran circularmente unidos.

Los significados dependen de múltiples interacciones, relaciones y causas diferentes, la gente llega a mediación con una historia lineal, para poder moverlas utilizamos las preg. circulares.

El objetivo de la pregunta circular:

NO es obtener la verdad, sino que piense en significados que hasta el momento no había tenido presente.

-¿Cuál cree usted que es la opinión de su ex mujer respecto de lo que pasó aquel día?

No me interesa saber qué piensa de su mujer, sino que reflexione acerca de lo que a él le parece que su mujer opina. (lo que ella opina no siempre es lo que él cree que ella opina. Aquí se produce la circularidad)

En un sistema todos los elementos están en interacción y la acción de un elemento modifica o influye a todas las partes.

Este tipo de preguntas ayudan a reflexionar más en las relaciones, en los intereses y las necesidades que en las posiciones, ayudan a pensar desde uno en los pensamientos del otro, van dirigidas a pensar en significados. Y recuerda la gran pregunta: ¿Qué es lo que necesita realmente? Pregunder: Esperar la respuesta antes de volver a preguntar, y repreguntar en base a la respuesta obtenida, siguiendo una línea.

### **Preguntas Reflexivas:**

Se busca influenciar a las partes de forma indirecta, basando su pregunta en situaciones hipotéticas, creando el espacio para que las partes vean nuevas posibilidades. Ejemplo: Imaginemos qué pasaría si usted...¿Cómo podría hacer si usted se dispone a...?

**Preguntas estratégicas:** indispensables para establecer líneas de trabajo, presuponen una hipótesis de trabajo, buscamos un resultado determinado. (las hipótesis de trabajo son puertas que abrimos para ver si podemos pasar o si debemos volver a cerrar y buscar otro camino) ej. "Estuvo anteriormente en otra situación como ésta, dónde se separó de un socio? –Sí" (pero si contesta "No", entonces la hipótesis de trabajo no nos hubiera sido útil)

### **Reformular, Reencuadrar y Connotación Positiva**

Todas estas técnicas provienen de distintas teorías, narrativas, construccionismo social, teoría sistémica etc... en función de la formación de base se denominará de una manera o de otra.

**Reencuadrar:** Como su nombre indica, mostrar la realidad desde otro marco, mirarlo desde otra perspectiva, tanto los hechos, como el contexto en el que se desarrolla y/o los protagonistas.

Cuando se utiliza el reencuadre el mediador persigue cambiar el significado negativo con que las partes narran el hecho para presentarlo de una manera positiva, utilizando distintas palabras con mismo significado. Busca ayudar a comprender a las partes el marco desde el que perciben su mundo para poder modificarlo, cambiar las percepciones, ponerse en el lugar del otro y comprender las razones que tienen los demás para adoptar determinadas actitudes.

En el modelo de Harvard, el reencuadre, será lograr que las partes salgan de sus posiciones y focalizarlas en los intereses. El reencuadre no es automático, no basta con que el mediador provea una visión distinta.

Tendremos que intentar comprender el marco desde el cual ellos perciben su mundo y comprenderlo, para luego ayudar a modificarlo.

Es sólo un modo diferente de mostrar la situación, una lectura alternativa, ponerse en los zapatos del otro, poder ver las razones que otros tienen para adoptar ciertas actitudes.

Lo que siempre estará implícito en el reencuadre es una transformación de los significados que las partes atribuyen a las situaciones, los hechos o las personas.

Tres modos de efectuar estos reencuadres:

Reencuadres de los hechos o contenidos de la situación, una tormenta puede ser percibida como una catástrofe si estoy en el avión que la está atravesando, si le cambiamos el marco y pasamos a ser campesinos que no sobreviviremos a la sequía, entonces podrá ser percibida como una bendición.

Reencuadre en el contexto: Implica poner la misma situación en otro escenario: ¿Y si Ud. ya no fuera joven y esto pasara dentro de diez años? ¿Si Ud. además de ser la médico fuera la mamá?

Reencuadre de las personas:

Implica darles un significado diferente que le adjudica su contraparte. "Legitimar" a las personas.

Atributos negativos: Un marido amarrete puede ser visto como perjudicial si se está peleando la división de bienes, pero podría mirarse como beneficioso si ella piensa en la cantidad de dinero que pudieron ahorrar gracias a ese atributo.

Los reencuadres son la consecuencia de analizar el relato, la información que surge de las historias que cuentan las partes.

Un reencuadre no será viable si no tiene ANCLAJE

Tener ANCLAJE significa tener apoyo en las experiencias subjetivas o colectivas de cada persona, en su sistema de valores, de creencias, de modo que el nuevo significado pueda ser aceptado por ella.

**Reformular:** Las personas cuentan su historia desde determinados encuadres personales.

El mediador tiene la oportunidad de reencuadrar los hechos narrados en un contexto nuevo y mas adecuado, para que las partes puedan mirar el problema desde otra ventana.

**Connotación positiva:** Consiste en atribuir una cualidad positiva a la cosa, hechos o acciones de las personas, que se han formulado de un modo negativo.



Puede efectuarse desde una reformulación o ser el producto de una secuencia de preguntas. Tratar de ayudar a que se vea que detrás de algunos hechos u acciones puede haber una voluntad positiva., teniendo cuidado de no querer mostrar un “cuadro rosa” donde no lo hay, ni de quitar hierro o importancia a acciones que para la otra parte tienen gran importancia. En esta connotación positiva no perder de vista los valores de cada una de las partes.

Puede efectuarse al iniciar el parafraseo. "Él es un títere de su mujer, siempre estuvo manejado por ella" la palabra "títere" tiene una connotación negativa al parafrasear queda: "Usted entiende que la Sra. tiene mucha influencia en las decisiones de su esposo"

### **Resumen:**

Permite que las partes puedan observar como sus palabras y hechos han sido registradas por el mediador. También el mediador coteja lo q ha tenido lugar, intenta respetar el lenguaje de las partes, recurre a la búsqueda de lenguaje positivo, da un lugar equilibrado a los participantes.

### **Pasar de posiciones a intereses – necesidades – valores**

Las partes al procedimiento de mediación suelen traer el discurso de las posiciones, que normalmente es el lenguaje que se maneja en los conflictos, transformar este lenguaje de posiciones a intereses, necesidades y/o valores es una de las primeras acciones que el equipo mediador tendrá que realizar.

El objetivo al pasar el discurso a intereses es abrirlo, que cada parte (incluso en algunos casos, ellas mismas) puedan verlo desde otra perspectiva y porque además, en el discurso de los intereses pueden verse satisfechas todas las partes mientras que el de las posiciones difícilmente se podrá realizar puesto que suelen ser excluyentes. Pero ¿Cómo lo pasamos a los intereses, necesidades,

valores...?: Utilizando la herramienta más potente de la mediadora, las PREGUNTAS, y sobre todo la escucha activa, estando muy atentas a las narraciones y verbalizaciones de las partes. Algunas de las preguntas a realizar podrían ser: ¿Para qué? ¿Cuál es la motivación? ¿Qué pasaría si eso no sucediese? ¿Qué es lo más importante? ¿Cómo te imaginabas que...?

También es importante incitar a que se piense en los intereses de la otra parte, a través de preguntas como las anteriores pero aplicadas a la otra parte. (Preguntas circulares)

## **La reformulación del conflicto, un paso para la generación de opciones.**

La indagación de intereses:

Una vez clasificados en comunes, opuestos y diferentes (y *jerarquizados*) el eje de nuestra tarea se centrará en diseñar una nueva presentación de éstos como aquello que cada parte necesita satisfacer para poder acordar con el otro.

El acuerdo será posible si cada uno, al tiempo que la satisfacción de sus intereses prioritarios (diferentes, no opuestos) , está dispuesto a reconocer y dar cabida a la satisfacción de los intereses (diferentes, no opuestos) del otro.

### **Manejo del silencio**

El silencio puede ser considerado como un elemento comunicativo más, que proporciona datos.

Sin embargo también puede ser considerado un fuerte estresor. Transformar esta fuente de estrés en una herramienta transformadora pasa por preguntarnos:

Cómo me sitúo yo frente a los silencios: Es algo que me incomoda y rápidamente pienso en que tengo que buscar un tema de conversación porque... O bien, ¿En qué momentos me sucede? ¿Con qué lo relaciono? Qué ha motivado el silencio: Están pensando? Se ha producido una autocensura, frente a qué tema? Ha habido una orden secundaria, que manda callar ¿de quién y frente a qué tema?

Primer axioma de la comunicación humana. “No es posible no comunicarse”: Toda conducta (verbal, postural, tonal, etc.) es comunicación. No hay nada que sea lo contrario de la conducta. Silencios, inactividad, ausencia de atención etc., son conductas y por lo tanto COMUNICACIÓN, es decir, influyen en los demás.

Permitir y ser sensibles a la expresión de emociones por las partes. Las emociones deben considerarse como parte esencial del procedimiento de mediación. Por ello los mediadores deben esperar

a que haya expresiones de emoción y deben estar preparados para poder trabajar con ellas. Esto no hay que confundirlo con realizar una terapia.

### **MODELO HARVARD**

Podríamos decir que la mediación contemporánea nace de este modelo. Vinculado al mundo empresarial y del derecho. Surge de profundizar en la negociación de principios (o por intereses).

Este modelo muy denostado en algunos ámbitos, por la centralidad que otorga al logro de acuerdos, ha realizado grandes aportaciones a la mediación. En esta negociación las partes se centran en localizar intereses comunes, se espera que estén dispuestas a ganar y a perder algo porque a cambio obtienen un acuerdo y preservan la relación (o evita que se dañe mas). La lógica que guía esta negociación es “yo gano- tú ganas”

### **Definición y Características:**

En líneas generales se define esta mediación como una negociación por intereses asistida por una tercera persona. Procura resolver el conflicto que los llevo a requerir esa intervención.

Entiende el conflicto como un obstáculo para la satisfacción de los intereses, algo negativo a resolver. Este modelo también ha sido denominado “Modelo tradicional lineal” Rol de la persona mediadora se basa en controlar la interacción. Es alguien que se define como experta en la materia y guía un proceso que está estructurado y secuenciado. La comunicación es bastante lineal, en consonancia con la génesis de este método que es la negociación bilateral.

Definen como necesario abrir el conflicto, “airear todos sus componentes”, frenando la vuelta al pasado y poniendo énfasis en el futuro. De forma reduccionista se podría afirmar que las personas mediadoras de esta escuela tienden a desactivar las emociones negativas y reforzar los puntos de acuerdo.

Método: Inicialmente este método se asentaba sobre cuatro pilares:

Personas: Separar el problema de las personas.

Intereses: Centrarse en los intereses (no en las posiciones).

Opciones: Antes de intentar ponerse de acuerdo; inventar opciones de beneficio mutuo.

Criterios: Insistir en que el resultado se base en algún tipo de criterio objetivo.

En la actualidad, conscientes de la limitación de estas bases, las han ampliado hasta siete, “Los siete elementos del método Harvard”

1. INTERESES: ¿qué es lo que la gente quiere realmente? Profundizar en los intereses, de procedimiento (cómo se debe abordar la cuestión, cuál se considera que es el camino en la búsqueda de la solución), sustanciales (bienes, recursos limitados, tiempo, dinero, etc... Se trata de lo inmediato) o psicológicos (Cómo considero que me tratan, las condiciones de la relación, percepciones de confianza, respeto, condiciones de la escucha, etc...)

OPCIONES:

Generar acuerdos en los que todas las partes ganen. Lo cual

requiere de trabajo en equipo y de una buena, minimizar las diferencias ¿Es posible que ambos podamos salir ganando? ¿Qué opciones tengo tratando de incluir a la otra persona?

ALTERNATIVAS: ¿qué voy a hacer si no nos ponemos de acuerdo? Valorar qué alternativas se tienen, cuáles son los márgenes de actuación. Es el MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), este es el punto de inflexión en el que se apoyará el mediador o mediadora para desatascar posibles bloqueos durante el proceso.

LEGITIMIDAD: Establecer criterios que permitan determinar si las soluciones propuestas son legítimas o no, por ejemplo recurriendo a evaluadores externos expertos en la materia en cuestión. Se busca máxima objetividad

COMUNICACIÓN: Apoyar y potenciar todos los elementos que faciliten la comunicación entre las partes. Algunas preguntas para situar: ¿Estoy dispuesta a escuchar lo que se diga?

RELACIÓN: La mediadora debe tener como objetivo mixto tratar de forma exitosa los asuntos, pero también mantener una buena relación.

COMPROMISO: Después de que las opciones hayan sido evaluadas y estudiadas, las aceptadas, pasaran a formar parte del acuerdo.

Desde el modelo de mediación de Harvard se insiste en la preparación de las partes, previo al proceso, que piensen sobre estos siete elementos, llegan incluso a proporcionar cuestionarios para que vayan pensando sobre estos temas, de forma que cuando lleguen al proceso ya estén “maduros” para realizarlo.

Roger Fisher William Ury, Scout

## **MODELO CIRCULAR NARRATIVO**

Tiene gran importancia la comunicación, especialmente el elemento circular que existe en toda comunicación, está orientado tanto al acuerdo como a la modificación de las relaciones. Una de las premisas de las que se parte es que con el lenguaje construimos y deconstruimos la realidad, por lo tanto modificando las narraciones modificamos la percepción de esa realidad.

El presupuesto es que para poder arribar a un acuerdo las personas necesitan transformar las historias conflictivas con las que llegan a la mediación en otras donde queden mejor posicionadas, de modo tal de poder salir de su posición. El contexto de mediación es un contexto de adversidad. Cuando las partes concurren a la mediación ya se han definido a sí mismas como adversarias, por lo tanto esto contribuye a la producción de historias o narraciones de acusación, reproche, justificación y negación.

Nuestro self, es el resultado de las narrativas, de las historias que nos contamos a nosotros mismos en primera persona y de las historias que escuchamos y aceptamos (a gusto o a disgusto) de las otras personas sobre nosotros mismos.

Método:

Este método se basa en cuatro etapas. Cada etapa puede estar compuesta por varias sesiones de mediación. El eje central de esta intervención es la comunicación y el manejo de ésta.

Pre-reunión:

Esta etapa no la realiza la persona que mediará en el resto del proceso (se quiere evitar cualquier idea previa o prejuicio) y se realiza con las partes por separado, (evitar la interacción y que se produzca una “colonización de las narrativas”). Esta reunión es básicamente explicativa de: Las características del proceso de mediación, importancia y a qué nos referimos con la confidencialidad, honorarios, tiempo de cada reunión, etc.

Frente a esto una relación causal se denomina lineal cuando no intervienen procesos de retroalimentación, en otras palabras, cuando la secuencia de causa efecto, no regresa a su punto de partida inicial.

Primera etapa: reunión conjunta

Esta etapa la realizan las partes y la mediadora o mediadoras que vayan a llevar el proceso. Este modelo da importancia a los primeros momentos del encuentro, afirman que proporciona información sobre la interacción.

En esta primera etapa:

Se plantea la cuestión desde el primer minuto relacionando, leyendo la situación desde la circularidad o la interdependencia: “El grupo tiene un problema” “Vds. tienen un problema”. “El objetivo es ver cómo Vds. de forma conjunta pueden resolver el problema”

Se informa de los beneficios de la mediación. Sara Cobb lo denomina “vender el producto” a modo de discurso de apertura: Se explicitan las alternativas que tienen (seguir cómo están, recurrir al sistema legal...) y que ellos decidan. Establecer las reglas (confidencialidad, todos van a hablar, todos tendrán reunión individual, todos tendrán reunión conjunta, no deben interrumpirse, cualquiera, si quiere, puede irse). Conviene recordar que no todas las personas que acuden a mediación quieren mediación. Aceptado el procedimiento se comienza, normalmente preguntando:

Quién contactó con el servicio de mediación (suele ser la persona más interesada y probablemente empuje con más fuerza), una vez recogido. Se les pregunta quien quiere comenzar con la reunión individual y se busca la conformidad de la otra parte.

El mediador estará muy atento a todas las interacciones y al lenguaje analógico.

Segunda etapa: reunión individual

Conocer bien el problema: ¿Cuál es para Vd. el problema? Se abre la opción de que existan otras perspectivas. El hecho de narrarlo en un contexto diferente modifica la historia ( $T^a$  del observador y  $T^a$  general de sistemas, se ha creado un nuevo sistema) Cada parte comienza la historia en un punto (puntuación de la secuencia de los hechos): Definir lo más claramente posible el problema (eliminando generalizaciones y concretando: cuándo, quien, cuántas veces, dónde, cómo...) Una vez realizada la narración, la mediadora parafraseará la exposición, estando atenta al efecto que produce en la otra parte.

Atención a: Los “elementos valiosos de cada parte” sobre ellos se construirán las historias. Las palabras clave, con carga afectiva (se identificarán porque se repiten muchas veces) Ver cuáles son los objetivos y se parafrasean. Contribuciones o aportes: ¿Qué es lo que están dispuestos/as a dar? Esta pregunta moviliza. Conocer qué soluciones han intentado.

Con un doble objetivo: Conocer cómo se llegó a la construcción del problema. Conocer qué vías no han funcionado y no se deben repetir.

Tercera etapa: reunión interna o del equipo para reflexionar sobre las historias que se han contado y así construir una historia alternativa. Se realiza en base a toda la reflexión anterior y se tendrá que anticipar dónde pueden surgir las dificultades. Es decir, elabora las hipótesis de dónde podrían estar los inconvenientes. “La narrativa alternativa no es más verdadera que las otras, es solamente una forma diferente, más amplia, de ver el conflicto”

Cuarta Etapa: Reunión conjunta Nuevamente se encuentran todas las partes y él/la mediador/a. En esta etapa operan las mayores re-contextualizaciones en la relación entre las partes y en esta etapa se trabajará ya explícitamente hacia el acuerdo. “Lo importante no es que se resuelva de una vez y para siempre o definitivamente toda la disputa, y mucho menos todo el conflicto, sino que la meta es que las partes recorran todo el proceso, el cual posiblemente finalizará después de varios encuentros en un acuerdo que resuelva la disputa”.

Autoras: El nacimiento de este modelo se le atribuye a

Sara Cobb, Marinés Suares es otra de las grandes teóricas del modelo Circular Narrativo. Su manejo requiere conocimiento de la Teoría de la Comunicación Humana, de la teoría del cambio, de la teoría de los tipos lógicos, del construccionismo social...

## **MODELO TRANSFORMATIVO**

Para esta escuela el conflicto es considerado no como un problema, si no como una oportunidad de crecimiento y de transformación moral. La diferencia, con respecto a los otros modelos, es la orientación transformadora del conflicto. La premisa de la que parte este enfoque es que los conflictos son oportunidades de crecimiento y transformación. El objetivo de la mediación transformativa no es el acuerdo sino el desarrollo del potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades. Se centran en las relaciones humanas para fomentar el crecimiento moral, promover la revalorización y el reconocimiento de cada persona. Un conflicto enfrenta a cada parte con un desafío, una dificultad o una adversidad que debe ser resuelta. Este desafío propone a las partes la oportunidad de aclarar sus propias necesidades y sus valores, los elementos que les provocan insatisfacción y los que le provocan satisfacción. También les permite fortalecer sus recursos para manejar sentimientos fundamentales así como los asuntos relacionales. Pero hay más, les obliga a enfrentarse con la otra u otras partes en conflicto, que sostiene un punto de vista

opuesto. Este encuentro propone a cada parte la oportunidad de reconocer las perspectivas ajenas.

Objetivos de la Mediación Transformadora: La mejora de las partes, potenciar su evolución y maduración. Los efectos más importantes que la mediación puede producir son la revalorización y el reconocimiento:

“La práctica de la mediación transformadora tiene tres esquemas generales del comportamiento del mediador” Baruch y Folger (1996)

1. Microenfoco en los aportes de las partes: Ver el modo en el que se “escenifica” el caso, movimientos individuales, las interacciones, se buscan oportunidades de revalorización y reconocimiento.

2. Alentar la deliberación y la decisión de las partes: Las mediadoras tratan de aclarar las opciones y señalar las coyunturas decisivas, alientan a las partes a reflexionar y a deliberar con total conocimiento de sus alternativas, metas y recursos. Se evita conscientemente la formulación de propuestas en términos de arreglo.

3. Alentar la utilización de perspectivas: A partir de las narraciones, los mediadores buscan los puntos mejores para que cada uno considere el punto de vista del otro/a. El acuerdo solo se lograra en la medida que los participantes encuentren una nueva mirada del otro y de sí mismos.

A diferencia del modelo de Harvard, en el transformativo los conflictos no son considerados como problemas, sino como oportunidades de crecimiento.

Baruch y Folger (1996), a quienes se les atribuye el desarrollo de este marco teórico, buscan “cambiar a la gente, no solo las situaciones, esta es la fuerza de la visión transformadora del conflicto y de la mediación”.

Para lograr el objetivo se programan reuniones preferentemente conjuntas aunque el equipo mediador puede introducir alguna individual si así lo estimara.

En las entrevistas se procura que cada parte potencie su protagonismo y pueda reconocer su cuota de responsabilidad en el desenvolvimiento de la controversia y la que corresponde a su oponente.

Esta escuela tiene un fuerte predominio terapéutico y sus postulados son seguidos preferentemente por los mediadores con formación psicológica.



Con la utilización de este método se busca que la sociedad vaya cambiando, que se humanice.

Se define la mediación en términos transformativos:

La persona mediadora destaca que llegar a un acuerdo no es la única finalidad de la mediación. La mediación es voluntaria, pero tiene una oportunidad para exponer aquí y ahora, cuáles son las cosas que les molestan para ver si hay algún modo de considerarlas.

No se impone ninguna la regla. El poder de tomar decisiones lo tienen las partes. Los resúmenes que realice la persona mediadora, incluirán las preocupaciones de las partes, promoviendo la toma de decisiones, sin eludir los problemas y aspectos relacionales.

## EVALUACIÓN MÓDULO 7. TÉCNICAS

### EJERCICIO 1

El participante visionará las siguientes mediaciones. Elegirá dos de los videos para en cada uno de ellos identificar las técnicas que utiliza el profesional. El ejercicio consiste en señalar en qué momento del video utiliza una técnica concreta indicando qué impacto parece tener en los mediados.

<https://www.youtube.com/watch?v=JvhU42JHzfY>

<https://www.youtube.com/watch?v=KoCD5cSyY64>

<https://www.youtube.com/watch?v=mOfYpXpM1-Q>

[https://www.youtube.com/watch?v=02\\_55\\_iqPnw](https://www.youtube.com/watch?v=02_55_iqPnw)

<https://www.youtube.com/watch?v=a2-yGqSRY2E>

<https://www.youtube.com/watch?v=KP6s7ZcwUZ4>

<https://www.youtube.com/watch?v=YcSIVKrVjQA>

## TRABAJO FINAL DEL CURSO

Como trabajo final, se propone que el participante **desarrolle dos** de los siguientes ejercicios.

El objetivo de los ejercicios finales propuestos es:

- A) Ayudar al participante a ponerse en situación de "después" del curso.
- B) Facilitar la integración de la información que ha ido estudiando durante el curso.
- C) Realizar un ejercicio como si efectivamente se fuera a poner en marcha, presentar y desarrollar.

- D) Hacer un aporte en la difusión y mejora de la Mediación en España.

De ahí que se solicita que el mismo sea lo más apegado a la realidad posible.

**EJERCICIO 1.** El participante redactará una **Carta de Servicios** de un servicio, despacho, institución o centro de Mediación para lo cual seguirá todos los pasos para el desarrollo de una Carta de Servicios como si al finalizar el curso fuera a ser utilizado por un colectivo, institución o sector concreto. Para ello, puede elegir una de las guías que se sugieren más adelante y seguir sus orientaciones y tomar como modelo una Carta de Servicios ya desarrollada por una institución. Se incluyen algunos ejemplos. Habrá de garantizar la clara definición del despacho, servicio o centro de Mediación y sus compromisos, tomando en cuenta la forma en que participarán los usuarios en su uso y control de calidad y la legislación aplicable. Tener en cuenta que una Carta de Servicios no es un folleto informativo sobre la Mediación.

**EJERCICIO 2.** El participante realizará un **Análisis FODA** a la Mediación en su Comunidad Autónoma, municipio o país. Más adelante se ofrecen algunas orientaciones. El objetivo es favorecer un análisis crítico a la luz de lo que hemos estado estudiando y para lo cual se habrá de revisar el trabajo de Mediación que se desarrolla en la CCAA, municipio o país que se desea analizar. El análisis debe ser tan apegado a la realidad que no exista dificultad en compartir la reflexión que se presenta con otros compañeros mediadores. Más adelante algunas ideas para su desarrollo.

**EJERCICIO 3.** El participante elegirá uno de los ámbitos de aplicación de la Mediación (la biblioteca de la Plataforma puede facilitar esta labor) y realizará una **presentación en Prezi o Power Point**. El ideal es un ámbito en el que efectivamente se desee trabajar. Antes, se realizará un profundo estudio sobre el ámbito seleccionado y posteriormente se prepara una presentación como si fuéramos a dar una clase de dos horas sobre ese tema y entregáramos la presentación a los estudiantes o asistentes. De esta forma, al terminar la presentación, cualquier persona que la lea podrá aprender y profundizar sobre ese ámbito de la Mediación. Lo interesante sería que una vez finalizado el curso el participante pueda utilizar esa presentación para contribuir en la difusión de la Mediación y en su futura web, blog... Tener en cuenta que esta presentación no es un folleto informativo sobre este ámbito, es una clase.

**EJERCICIO 4.** El participante **preparará una comunicación** sobre Mediación que será propuesta en el marco de algún evento sobre la Mediación. El documento de esa comunicación, junto a la aceptación de la misma en el Congreso, Seminario o actividad formativa será el material a entregar por el participante.

**EJERCICIO 5. Talleres sobre Mediación.** El participante contacta con una institución, asociación, empresa, colegio profesional, centro educativo, comunidad de vecinos... y coordinar el desarrollo de un Taller de dos horas sobre el ABC de la Mediación. El programa de ese taller puede ser: Una introducción sobre la Mediación, proyectar un video, comentarios, responder preguntas de los asistentes y distribución un folleto informativo elaborado para estos fines. Una vez se desarrolla la actividad, se reporta la ficha con los datos generales del taller y con el informe de su ejecución: Cartel, folleto, fotos de la actividad, participantes (nombre, DNI y firma de asistencia) y memoria. Este taller se habrá de ofrecer de manera gratuita y a un mínimo de 10 personas.

**EJERCICIO 6.** El participante elegirá un **libro de Mediación** y realizará un resumen del mismo que trasladará a una presentación en Prezy o Power point. La primera página indicará que es un resumen citando el libro íntegramente. Al realizar el resumen, se pensará en la posibilidad de compartir ese resumen con otros compañeros mediadores por lo que deberá estar apegado a lo que dice el autor. Al finalizar el resumen, el participante acompañará un análisis crítico sobre el libro indicando sus aportes a la Mediación con las propuestas que podrían integrarse al ejercicio profesional y de qué forma.

**EJERCICIO 7.** El participante elegirá un **Ámbito de la Mediación** y presentará un **Proyecto de Mediación** en ese campo de actuación. Puede ayudar el siguiente enlace sobre como iniciar un gabinete de Mediación Familiar:

[http://www.copib.es/pdf/Vocalies/Juridica/V\\_Jur\\_gab\\_mediacion.pdf](http://www.copib.es/pdf/Vocalies/Juridica/V_Jur_gab_mediacion.pdf)

**OBJETIVO:** Facilitar en el participante el acercamiento a lo que sería un servicio o despacho de mediación mediante la preparación de un proyecto que incluya todos los aspectos necesarios para que se pueda desarrollar la Mediación en un ámbito de actuación concreto y con las condiciones necesarias para prestar el servicio.

**REQUERIMIENTO:** El participante desarrollará el proyecto como si lo fuera a implementar una vez finalizada la formación.

#### ORIENTACIONES GENERALES

Se elegirá un ámbito de actuación de la Mediación y en torno a este trabajará (escolar, familiar, civil, mercantil, social, intergeneracional, sanitario.....

Redactará una propuesta de servicio, institución, despacho o Centro de Mediación en donde desarrolle un protocolo de atención desde la divulgación, las facilidades físicas, el equipo mediador: Constitución, formación y carácter multidisciplinar; Carta de Servicios y código de buenas prácticas.

Además cómo se solicita, ofrece y evalúa el servicio; los controles de calidad; formación continua del equipo; vinculación con las instituciones públicas y privadas de la localidad donde se ofrece; vínculo del equipo

de mediadores a los otros profesionales de la Mediación existentes en esa localidad.

Anexarán: Folleto de divulgación, código de buenas prácticas a que se adhiere el equipo de mediadores, Carta de Servicios y sistema de publicidad de la empresa.

El planteamiento del proyecto deberá contener: Nombre de la empresa, objetivo, ámbito de actuación, Nº de mediadores y formación de origen, localidad donde se habrá de implantar el servicio o despacho, el protocolo de actuación desde la difusión hasta la evaluación del cada caso de Mediación, honorarios, sistema de cobro y difusión del servicio...

## **MÁS INFORMACIÓN**

### **CARTA DE SERVICIOS**

Una **CARTA DE SERVICIOS** define e informa de los servicios que ofrece una institución, es la expresión de los compromisos de calidad que asume, refleja los derechos de los usuarios y la forma en que estos pueden participar para contribuir a la mejora del servicio prestado. Indica además, el soporte jurídico que da sentido al trabajo.

Está reglado por el Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado. (Vigente hasta el 4 de septiembre de 2005).

El artículo 3 la define como: "documentos escritos que constituyen el instrumento a través del cual los órganos de la Administración General del Estado, sus Organismos autónomos y las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social informan a los ciudadanos sobre los servicios que tienen encomendados".

A continuación algunas ayudas para su redacción:

EJEMPLO DE PROCEDIMIENTO PARA SU REDACCIÓN: GUÍA

[http://www.calidad.ulpgc.es/templates/calulpgc/doc/guia\\_carta\\_de\\_servicios.pdf](http://www.calidad.ulpgc.es/templates/calulpgc/doc/guia_carta_de_servicios.pdf)

MANUAL DE ELABORACIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS

[http://www2.uned.es/113016/archivos/management\\_documents/Manual\\_cartas\\_servicios\\_And\\_2004.pdf](http://www2.uned.es/113016/archivos/management_documents/Manual_cartas_servicios_And_2004.pdf)

[http://muface.es/sites/default/files/MUFACE/Carta\\_Servicios\\_2014-17\\_WEB.pdf](http://muface.es/sites/default/files/MUFACE/Carta_Servicios_2014-17_WEB.pdf)

[http://muface.es/sites/default/files/MUFACE/51104\\_Muface\\_cuadriptico.pdf](http://muface.es/sites/default/files/MUFACE/51104_Muface_cuadriptico.pdf)

CARTA DE SERVICIOS ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD Y VOLUNTARIADO UNIVERSIDAD DE MURCIA

<https://www.um.es/advv/servicio/CARTA%20DE%20SERVICIO%20ADyV%202013.pdf>

[http://www.aeval.es/es/la\\_agencia/carta\\_de\\_servicios](http://www.aeval.es/es/la_agencia/carta_de_servicios)

## **ANÁLISIS FODA**

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posees sobre la Mediación. Es decir, estudia la situación de la Mediación u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia a futuro.

Es un método que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características propias de la Mediación y el entorno en el cual esta compete. Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. La herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) permite un análisis rápido y al alcance de todos. El análisis FODA busca resumir en un modelo sencillo los principales factores que pueden incidir negativa o positivamente en la evolución de la Mediación.

### **Aplicaciones**

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, recursos humanos, etc. Las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, te serán de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de ventas que planifiques.

### **Composición del FODA**

El análisis FODA consta de dos partes: Una interna, que mira los recursos y la forma de hacer las cosas al interior del grupo que se dedica o dedicará a la Mediación.

La parte externa considera las relaciones con todo lo que rodea al servicio o grupo, es decir, usuarios, compañeros, instituciones, etc.

- La parte interna analiza las fortalezas y las debilidades, es decir, aspectos sobre los cuales tienes algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debes enfrentar en el medio en que participas. Aquí tienes que desarrollar toda tu capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuáles tienes poco o ningún control directo.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la Mediación. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades que hacen que la Mediación sea diferente al

compararla de manera objetiva y realista con otras formas de afrontar y gestionar los conflictos y con las oportunidades y amenazas claves del entorno que pueden afectar su desarrollo.

**Identificar fortalezas y debilidades:** Debemos identificar aquellos aspectos internos que le dan la fuerza necesaria a la Mediación para tener éxito (fortalezas) y debemos tomar clara conciencia de los aspectos en los cuales hay carencias (debilidades).

Ejemplo de FORTALEZAS:

- Personal capacitado para el asesoramiento a los clientes
  - Tener publicidad informativa y de conocimiento
  - Carta de Servicios, protocolos de funcionamiento, trabajo en red.

Ejemplo de DEBILIDADES de un negocio:

- Falta de compromiso
  - Falta de innovación en su difusión.

### **Visualizar oportunidades y amenazas en el entorno**

Las oportunidades y amenazas son elementos que existen en el entorno, sobre las cuales no podemos influir o no tenemos capacidad para cambiar. Las oportunidades representan una circunstancia favorable para el éxito. Hay que aprovecharlas. Las amenazas por el contrario, son aquellas circunstancias que son desfavorables, hay que evitarlas.

Para analizar el entorno debemos considerar:

- El medio en el cual estamos insertos, es decir: Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores.
  - Grupos de interés con los cuales debemos interactuar en forma permanente u ocasional: Gobierno, instituciones públicas, instituciones financieras, gremios, comunidad, medios de comunicación, etc.
  - El entorno visto en forma más amplia: características de la gente del lugar, antecedentes políticos, legislativos, el clima, etc.

Ejemplo de OPORTUNIDADES:

- Las deficiencias del sistema judicial por la demora.
  - Tecnología
  - Situación económica que lleva a buscar formas económicas y ágiles.

Ejemplo de AMENAZAS:

- Muchas ofertas.
- Mediación gratuita.