

# MEDIACIÓN y TEORÍA

FRANCISCO CORSÓN PEREIRA  
EVA GUTIÉRREZ HERNANZ

Colección Práctica de Mediación

Editorial Dykinson





# Colección Práctica de Mediación

---

## MEDIACIÓN Y TEORÍA



Colección Práctica de Mediación

---

# MEDIACIÓN Y TEORÍA

**Francisco Corsón Pereira**  
**Eva Gutiérrez Hernanz**

Editorial Dykinson

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro, incluido el diseño de la cubierta, puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 47)

© Copyright by

Francisco Corsón Pereira y Eva Gutiérrez Hernanz  
Madrid, 2014

Editorial DYKINSON, S.L. Meléndez Valdés, 61 - 28015 Madrid

Teléfono (+34) 91 544 28 46 - (+34) 91 544 28 69

e-mail: [info@dykinson.com](mailto:info@dykinson.com)

<http://www.dykinson.es>

<http://www.dykinson.com>

Consejo Editorial véase [www.dykinson.com/quienessomos](http://www.dykinson.com/quienessomos)

ISBN: 978-84-9031-909-3

Preimpresión por:

Besing Servicios Gráficos S.L.

e-mail: [besingsg@gmail.com](mailto:besingsg@gmail.com)

# ÍNDICE

## CAPÍTULO 1: TRABAJANDO SOBRE LOS CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA MEDIACIÓN

<b>1. SOBRE EL CONFLICTO</b> .....	9
1.1. Conflicto y mediación .....	9
1.2. Comprendiendo: origen, causas y tipos de conflicto.....	14
1.3. El ciclo del conflicto y su ruptura .....	20
1.4. La escalada y desescalada del conflicto .....	24
1.5. Teorías sobre el conflicto .....	30
<b>2. SOBRE LA MEDIACIÓN Y LA FIGURA DE LA PERSONA MEDIADORA</b> .....	34
2.1. Lo realizable: la mediación.....	34
2.2. Y la mediación llegó... ..	38
2.3. Actuando la mediación: la persona mediadora .....	45

## CAPÍTULO 2: LA MEDIACIÓN EN LA HISTORIA. UNA APROXIMACIÓN DESDE LAS CIENCIAS SOCIALES

<b>1. DE LA TEORÍA A LAS PRÁCTICAS SOCIALES. REFLEXIONES PREVIAS</b> .....	55
<b>2. ETIMOLOGÍA Y USO DE LOS TÉRMINOS MEDIADOR Y MEDIACIÓN</b> .....	59
<b>3. ANTECEDENTES DE LA FIGURA DEL MEDIADOR. EXPERIENCIAS MEDIADORAS Y CASOS ETNOGRÁFICOS</b> .....	63
<b>4. EL MEDIADOR Y LA MEDIACIÓN MODERNA</b> .....	75
<b>5. ORDEN Y CONFLICTO. LAS CIENCIAS SOCIALES EN EL ORIGEN DE LA MEDIACIÓN MODERNA</b> .....	80

### CAPÍTULO 3: CONVERSACIONES ENTRE LA PSICOLOGÍA Y LA MEDIACIÓN

1.	APUNTES PREVIOS DESDE LA PSICOLOGÍA .....	85
2.	PSICOBIOLOGÍA DEL CONFLICTO .....	93
3.	LA IMPORTANCIA DE LA MENTE .....	95
4.	FACTORES PSICOLÓGICOS Y PEDAGÓGICOS .....	97
5.	MODELOS TEÓRICOS Y OTRAS PERSPECTIVAS DESDE LA PSICOLOGÍA .....	101
6.	EMOCIONARSE Y EMOCIONAR .....	113
	6.1. Lo irracional del conflicto .....	116
	6.2. Abstinencia y transferencia. ¿Oportunidad o dificultad?	119
7.	¿QUÉ PASA CON LAS MOTIVACIONES? .....	122
8.	EL TIEMPO, LOS TIEMPOS Y LA CONSTRUCCIÓN DE ESPACIOS ...	125
9.	¿EMPOWERMENT? .....	127
10.	LO CAUTIVADOR DE SABER COMUNICARSE .....	133
11.	INTERVENCIÓN SENSIBLE A LO RELACIONAL: CONVERSACIONES DIALÓGICAS .....	137

### CAPÍTULO 4: UNIENDO DISCIPLINAS

1.	INTRODUCCIÓN A LOS EQUIPOS DE TRABAJO .....	145
2.	DE LAS DISCIPLINAS... A LA INTERDISCIPLINA O LA TRANSDISCIPLINA .....	149
3.	EQUIPOS DE MEDIACIÓN Y CO-MEDIACIÓN .....	152
4.	LA MEJOR FORMA DE TRABAJAR JUNTOS .....	160
5.	ÉTICA Y DEONTOLOGÍA .....	161
	5.1. Condiciones generales de la mediación .....	166
	5.2. Principios deontológicos de la mediación .....	168

# CAPÍTULO 1:

## TRABAJANDO SOBRE LOS CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA MEDIACIÓN

En este primer capítulo se pretende enmarcar la mediación, desde un punto de vista teórico, pero también con un enfoque eminentemente práctico. Es preciso aclarar y puntualizar aquellos aspectos que constituyen la base del ejercicio de la mediación, en un sentido general.

Para ello, empezaremos con un análisis y conocimiento del conflicto, que está en la base de todo proceso de mediación; mientras que la segunda parte del capítulo se dedicará a profundizar en la mediación, su conceptualización, modelos teóricos y diversos aspectos relacionados con la figura de la persona mediadora.

### 1. SOBRE EL CONFLICTO

#### 1.1. Conflicto y mediación

*“La solución intentada es aquello que constituye el problema”*

(Paul Watzlawick)

La concepción y actitudes que circulan en nuestro entorno acerca del conflicto, determinan nuestro comportamiento en las situaciones conflictivas. Hasta hace muy poco, tanto desde las ciencias sociales como la creencia popular consideraban el conflicto como algo a evitar, relacionado con la psicopatología, con los desórdenes sociales o con la guerra. Incluso nuestro diccionario de la Real Academia de la

Lengua Española le da estos significados: 1) “*combate, lucha, pelea*”; 2) “*enfrentamiento armado*”; 3) “*apuro, situación desgraciada y de difícil salida*”; 4) “*problema, cuestión, materia de discusión*”. Afortunadamente el estado de la cuestión ha cambiado, ahora consideramos que todo conflicto puede adoptar un curso constructivo o destructivo, y que es inherente a las relaciones sociales.

Empezamos entonces a vislumbrar que el conflicto ha existido siempre. El ser humano es un ser social, cuyas necesidades, expectativas e intereses dependen, directa e indirectamente, de nuestro entorno y las personas que nos rodean. Por eso cuando dos o más personas persiguen el mismo interés o intereses opuestos, y no es posible una colaboración, surgen desacuerdos y conflictos. El hecho de que el conflicto nos haya acompañado siempre, ha supuesto también que hayan existido siempre mecanismos para su resolución, definidas por las distintas construcciones culturales e históricas que ha habido y hay sobre el conflicto. Por tanto, los conflictos se asocian a todas las manifestaciones de la vida, englobando guerras y disputas, crisis y problemas. Debemos entender el conflicto como un fenómeno universal con infinitas expresiones pero con unidad conceptual. Un fenómeno que se manifiesta en el primer y el último acto de la vida, es decir, en el momento del nacimiento y en el de la muerte.

Por eso, podemos concebirlo como un obstáculo o dificultad en un proceso, o más bien como una oportunidad para el crecimiento y el cambio; podemos entenderlo también como una situación patológica donde las personas afectadas no tienen capacidad de decisión ni resolución, o como una situación que puede ser resuelta por sus protagonistas. Se puede hablar de dos significaciones simultáneas:

- Cuando el conflicto representa crecimiento, oportunidad, innovación, cambio, mejora, descubrimiento, etc. Entonces, el conflicto, al igual que una enfermedad, nos señala que algo está pasando y que podemos retrasarlo pero no impedirlo. Desde este punto de vista nos conducen a avanzar y mejorar, sacando partido del propio conflicto.
- Pero también puede significar destrucción, frustración, bloqueo, violencia, guerra, dolor y sufrimiento, etc. Entonces

hablamos de una disfunción, un error que llevará a cambios traumáticos con resultados perjudiciales para las partes implicadas.

La frontera entre ambos significados no es precisa, sino ambivalente y relativa, de forma que solo podemos determinar su bondad o maldad en función del resultado final. Pero si podemos decidir si son positivos o negativos los métodos utilizados en respuesta al mismo. Así, todo medio que suponga un coste superior a los resultados obtenidos puede pensarse como equivocado, inconveniente o negativo. Entendiendo los costes a nivel global –humano y económico–; por ejemplo, la violencia, en cualquiera de sus manifestaciones, siempre resulta perjudicial y negativa.

La mediación aparece ligada orgánicamente al conflicto y su regulación, siendo este consustancial a la naturaleza humana, por lo que está y estará presente en todos los ámbitos de nuestra vida (familia, escuela, trabajo, vecinos, comunidad, amistades, etc.), y en todos los niveles del comportamiento humano: intrapersonal, interpersonal y grupal.

Hablar de conflicto, por tanto, es hacer referencia a situaciones habituales y cotidianas que se dan en el marco de la convivencia y de las relaciones humanas, donde los valores, necesidades, deseos, expectativas, intereses o posiciones son o se perciben como opuestas. Es decir, percepción, **interdependencia e incompatibilidad tienen que estar presentes para que podamos hablar de conflicto.**

Los fenómenos conflictuales abarcan todas las actividades y ámbitos. En muchos países, la Justicia se ve colapsada y pierde eficacia, llegando a ser contraproducente en sus métodos y transformándose en una justicia injusta. A nivel empresarial, los conflictos afectan a la capacidad productiva y genera malestares psicológicos y sociales. De poco sirven estructuras organizativas complejas o estatutos y convenios, si el ejercicio del trabajo se ve muy afectado por conflictos entre compañeros, o entre estos y la gerencia, poniendo en riesgo el equilibrio emocional y mermando los objetivos empresariales. No abordar y solucionar la conflictividad latente y/o manifiesta puede llegar a suponer pérdidas millonarias. Porque los conflictos

conlleven incremento del absentismo laboral, baja la productividad, pérdida de confianza del consumidor o usuario...

Independientemente del modo en que se manifieste el conflicto, no tiene porqué entenderse como un proceso negativo, sino, más bien, como una oportunidad, estando en la raíz del cambio personal, interpersonal y social. Pues bien, este es el enfoque del conflicto que adopta la mediación como disciplina. Parece ser que la negatividad, más que el conflicto en sí, está en la forma en que lo abordamos, por eso hay que desarrollar e insistir en métodos, como la mediación, que ofrezcan una gestión no antagonista o competitiva del mismo, para su transformación y/o resolución favorable a todas las partes implicadas.

La configuración del conflicto interpersonal consta de 3 elementos que interactúan entre sí: personas, proceso y problema. Para conseguir un adecuado abordaje del conflicto es preciso saber cuántas personas están implicadas, en qué medida, su papel e interdependencia. El conflicto se desarrolla a lo largo del tiempo, con estadios de escalada y desescalada progresando gradualmente, es decir, es un proceso.

Una forma bastante usual de vivir la manifestación del conflicto es como un problema que necesita satisfacción, pasando por encontrar alternativas que den cuenta de las necesidades y expectativas de todas las partes afectadas e implicadas, es decir, obteniendo cierta satisfacción general. En efecto, un modelo cooperativo de abordar el conflicto trae consigo más garantías de continuidad de la relación entre las partes, a posteriori, y más probabilidad de cumplimiento de los acuerdos establecidos, que si abogamos por un modelo competitivo.

**Alcaide** (1987) distingue tres formas de percibir el conflicto:

- Conflicto real, se percibe con exactitud, bien por el modo de producirse, bien por su propia naturaleza.
- Conflicto contingente, se percibe en función de la definición que haga el actor, con lo que es muy relativo y depende de quién haga dicha definición.

- Conflicto superpuesto, se añaden otras cuestiones intangibles o emocionales, convirtiendo el conflicto en escenario de rivalidad y enfrentamiento.

Por otra parte, los conflictos pueden tener diversos finales:

- Desaparición del objeto de conflicto.
- Victoria de una de las partes y derrota/sumisión de la otra.
- Compromiso/acuerdo entre las partes.
- Conciliación/reconciliación.
- Irreconciliación/irredentismo.

En los dos primeros, los posibles finales son temporales, ya que no se han atajado las causas profundas del conflicto; la tercera posibilidad abre un camino al aprendizaje en la resolución de conflictos por una vía eficaz y duradera (como la mediación). El cuarto final posible muestra una capacidad ya adquirida que puede garantizar un sistema de relaciones que, sin eliminar las tensiones y el conflicto, asegure que no pasarán de ciertos límites. Y la última posibilidad pone de manifiesto la incapacidad absoluta de superación de los problemas de relación, así como la continuación de la situación conflictiva y su escalada. De todas formas, ya profundizaremos más en estas cuestiones más adelante.

El crecimiento exponencial de los procesos conflictuales se da en todos los campos: familiar, grupal, vecinal, laboral, legal, empresarial, internacional, etc. El caos y tensión que ponen de manifiesto las situaciones de conflicto son la confirmación de lo inadecuado de muchos métodos y técnicas que suelen emplearse. Así, los constantes intentos por sofocar, reprimir, contener o gestionar los conflictos solo consiguen aumentarlos y multiplicarlos. La solución debe ser otra. Partiendo de una nueva comprensión del conflicto llegaremos a desenlaces positivos y eficaces, duraderos y sin efectos secundarios indeseables o contrarios al objetivo previsto. Una de estas soluciones es la Mediación.

**Los problemas pueden resolverse mejor compartiendo que repartiendo.**

Antes de seguir avanzando en el conocimiento del conflicto, cerraremos este epígrafe con algunas conceptualizaciones del mismo y procedentes de distintos enfoques o modelos teóricos:

- Desde una **concepción psicológica**, el conflicto es un elemento individual, intrínseco a la persona, que es quien de manera responsable ejecuta actos agresivos ante ciertos estímulos que normalmente son inherentes al ser humano. Se origina en el propio individuo, en su psique, por lo que hay que analizar y descubrir cuáles son las pautas distintivas y detonantes de la agresividad, para responder a esas conductas y cambiar sus pulsiones. Desde este punto de vista, conflicto y agresividad deben tener un abordaje meramente psicológico, rechazando su tratamiento desde la mediación.
- La **teoría estructuralista**, al contrario que la anterior, considera que el conflicto está determinado y originado por la estructura social.
- Otra vía, la **teoría psicosocial**, contempla las dos previas, y entiende el conflicto no es ocasionado por las personas o las estructuras sociales, sino por las relaciones e interacciones de las personas con los sistemas sociales. Distingue entre conflictos de intereses y de valores.
- **Marinés Suares** se refiere al conflicto como un proceso interaccional que nace, se desarrolla y puede transformarse, desaparecer, resolverse o permanecer estacionario; y que se da entre dos o más partes (sean personas, grupos o instituciones); donde predominan las interacciones antagónicas, generando malestar y tensión, aunque no siempre agresividad; en estas interacciones las partes implicadas lo hacen como seres totales con sus acciones, pensamientos, afectos y discursos; siendo un proceso co-construido por las partes participantes y que puede ser conducido por ellas o por un tercero.

## 1.2. Comprendiendo: origen, causas y tipos de conflicto

Las personas y las sociedades tenemos necesidades que cubrir, albergan desde las necesidades básicas como la alimentación, la seguridad y la protección a otras que nos vinculan al grupo social, de

tipo afectivo y cooperativo. Además, tenemos necesidades de libertad y trascendencia, para nuestro desarrollo y crecimiento personal. Es difícil la supervivencia sin la satisfacción de estas necesidades esenciales o, al menos, nos afectaría notablemente.

Las necesidades más básicas e instintivas, se van haciendo más complejas en base a nuestras experiencias, el impacto psicológico y nuestro contexto social más amplio. Desde la Antropología y la Etología se han desarrollado extensas teorías sobre las necesidades. Para satisfacer tales necesidades, el cerebro humano cuenta con mecanismos de orden psicobiológico que orientan las acciones a la satisfacción de las necesidades y de los deseos adquiridos. Por ejemplo, el miedo, en un sentido global, es un estímulo que alerta de la necesidad de satisfacción de estas necesidades, en la medida que aseguran nuestra supervivencia, así como el equilibrio, el orden y el buen funcionamiento de la vida personal y social.

Las necesidades van más allá de la alimentación, la protección o la seguridad frente a peligros que acechen nuestra vida o integridad. Existe también la necesidad de satisfacer emociones, el instinto sexual, la aceptabilidad social, la dignidad, la libertad o la trascendencia. Estas necesidades adoptan formas y expresiones diversas, evolucionan hacia formas psicológicas complejas, aunque aparentemente se alejen del concepto de necesidad básica, siguen teniendo el mismo origen y función, que no es otra que mantener la vida, su integridad, la capacidad de transformación y el cambio constante.

El miedo es un mecanismo de alarma, que avisa de la urgencia de satisfacer determinadas necesidades, independientemente del tipo de miedo del que se trate. La sensación de miedo de baja intensidad es un aviso sin grandes connotaciones, pero si los estímulos se incrementan, se inicia una acción orientada a la satisfacción de las necesidades en cuestión. Una vez alcanzado este nivel se puede desarrollar la conducta agresiva, consistente en concentrar nuestra energía para superar los obstáculos que se interponen en la satisfacción de las necesidades. Al conseguir el objetivo, la sensación de miedo disminuye y desaparece. Si no dispusiéramos de estos mecanismos de prevención, aviso y satisfacción de las necesidades, no tendríamos posibilidades de desarrollo y supervivencia.

Este **proceso en cadena de Necesidad-Miedo-Acción** es útil para describir el sistema de funcionamiento, origen, formación y desarrollo de los conflictos. Una vez descrito podremos proveernos y prever sistemas para reducir el coste negativo del conflicto y aprovechar la capacidad humana de reacción frente a las adversidades, problemas y urgencias que marcan nuestras necesidades.

Pasando a las causas del conflicto, estas son múltiples y variadas, pero podríamos establecer una clasificación en estos niveles:

1. **Conflictos sobre recursos:** son los más fáciles de identificar y resolver. Se dan cuando dos personas quieren la misma cosa y/o no hay suficiente para ambos. Los recursos son el primer aspecto a identificar ante una situación de conflicto, ya que muchas veces constituyen el núcleo de las disputas, aunque también raramente suponen el problema completo.
2. **Conflictos sobre necesidades psicológicas:** este tipo de necesidades son menos obvias, además, muchas veces las ocultamos conscientemente, por lo que su resolución es más compleja. Esto sucede porque si somos incapaces de manifestar nuestra necesidad, el conflicto difícilmente podrá resolverse. Las personas exigen la satisfacción de necesidades muy diversas, como éxito, desarrollo profesional, estabilidad emocional y económica..., que no siempre son expresadas abiertamente, y se esconden tras otro tipo de necesidades (generalmente relacionadas a recursos).
3. **Conflictos que implican valores:** nuestro sistema de creencias se sustenta en valores, por eso los conflictos de este tipo son los más difíciles de solventar. Cuando se desafían nuestros valores, se vive como una afrenta personal, como un desafío a nosotros mismos y nuestra identidad. En estos casos, la respuesta defensiva surge antes y es más difícil que se produzca un cambio en los patrones de respuesta. De todos modos, es importante clarificar que la resolución de conflictos de este tipo, no tiene porqué suponer un cambio o reformulación en el sistema de valores de cada parte. Puede y suele

bastar con el reconocimiento de que cada parte tiene una visión diferente, igualmente válida y respetable.

Los conflictos no suelen responder a uno de estos niveles en exclusiva y en estado puro; más bien involucran la combinación de dos o los tres niveles. Por otro lado, cuando se pasa de un nivel a otro, los conflictos son más difíciles de solventar, así, un conflicto sobre recursos suele ser más rápido de resolver que otro sobre necesidades psicológicas, y aun más que uno en el que estén involucrados los valores, que serán los más difíciles de resolver, por implicar las cosas más importantes para nosotros, las creencias que constituyen nuestra identidad y que dan significación a nuestra vida.

Otra clasificación interesante de las causas del conflicto, es la que hace **Moore** (1994):

Conflictos de Relación	Conflictos de Información	Conflictos de Intereses	Conflictos Estructurales	Conflictos de Valores
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Emociones fuertes</li> <li>-Falsas percepciones o estereotipos</li> <li>-Escasa o falsa comunicación</li> <li>-Conducta negativa receptiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Información falsa</li> <li>-Falta de información</li> <li>-Diferentes puntos de vista sobre lo que es importante</li> <li>-Interpretación diferente de la información</li> <li>-Procedimientos diferentes de estimación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sustanciales</li> <li>-De procedimiento</li> <li>-Psicológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cómo se estructura una situación</li> <li>-Definición de roles</li> <li>-Condicionamientos temporales</li> <li>-Relaciones geográficas físicas</li> <li>-Desigual poder y autoridad</li> <li>-Control desigual de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valores cotidianos</li> <li>-Valores últimos</li> <li>-Valores de autoestima</li> </ul>

Las causas que acabamos de ver pueden encontrarse en los siguientes tipos de conflictos (**Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, 1994**):

- **Conflictos intrapersonales o intrapsíquicos:** ocurren a nivel interno en cada persona y tienen que ver con nuestros objetivos personales, uso del tiempo, ética y moral, expectativas sobre uno mismo y/o los demás, etc. Incluye ideas, pensamientos, valores, emociones, predisposiciones e impulsos, que chocan unos con otros.
- **Conflictos interpersonales:** son los más comunes, y se dan entre dos o más personas individuales: marido-mujer, empleado-jefe, hermanos, etc.
- **Conflictos intragrupal:** se dan en un grupo particular, por ejemplo un conflicto familiar. En este nivel se analiza cómo el conflicto afecta a la capacidad del grupo para resolver sus disputas y continuar persiguiendo eficazmente sus objetivos.
- **Conflictos intergrupales:** ocurren entre grupos de distinto tamaño (asociaciones, comunidades, países, organizaciones...). En este nivel, el conflicto reviste gran dificultad, principalmente porque atañe a gran cantidad de personas y es complejo identificar las múltiples necesidades, valores y preocupaciones de cada grupo.

En resumen, el conflicto ocurre cuando hay diferencias entre personas, dentro de la propia persona o entre grupos, sobre recursos, necesidades psicológicas o valores y creencias. Pero la debilidad de una perspectiva universalista está, precisamente, en que buscando la generalidad, se ignoran las diferencias.

Otra forma de clasificar las expresiones del conflicto es la que sigue:

- **Conflictos con uno mismo:** desde el momento de nacer hasta el fin de nuestra vida experimentamos estados permanentes de conflicto y serenidad con nosotros mismos. Se corresponderían con los conflictos intrapersonales.

- **Conflictos de pareja:** implican largos periodos de sufrimiento psicológico, tanto durante el proceso de separación como posteriormente. Son una variedad de los conflictos interpersonales.
- **Conflictos escolares:** se refiere a los que acontecen dentro del acto educativo. Serían otra variedad de los conflictos intragrupales, ya que acontecen en el seno de un mismo grupo, el escolar.
- **Conflictos vecinales y sociales:** más frecuentes en el contexto urbano que en el rural. Corresponden a los conflictos intergrupales o intragrupales, dependiendo si suceden dentro de un mismo grupo o entre grupos distintos.
- **Conflictos laborales y entre organizaciones:** suelen estar relacionados con falta de reconocimiento por el trabajo realizado, errores en la organización del trabajo, excesiva competitividad, escaso trabajo de equipo y cooperación, etc. Son una variedad de los conflictos intergrupales, aunque si se dan dentro de una misma organización son intragrupales.

### 1.3. El ciclo del conflicto y su ruptura

Este ciclo puede ser tanto positivo como negativo, y es útil para conocer la forma en que el conflicto actúa en nuestras vidas. Se identifican las siguientes fases:

#### *Fase 1: Actitudes y Creencias*

El ciclo del conflicto empieza por nosotros mismos, con nuestras actitudes y creencias sobre el mismo, que afectan al modo en que respondemos ante un conflicto.

Nuestras actitudes y creencias se han formado de diversa forma, a saber: los mensajes y experiencias vividas en nuestra infancia en torno al conflicto; los modelos de respuesta recibidos de nuestras figuras de referencia (padres, familia, amigos, escuela...); los mensajes que nos llegan a través de los medios de comunicación; y nuestras propias experiencias e historia vital. Así, por ejemplo, si yo he

crecido en una familia en la que el conflicto no se expresa abiertamente, pese a la tensión que puede suponer, y toda la familia actúase siempre como si no pasara nada. El resultado de esta tensión es estrés en todos sus miembros, por lo que yo crezco pensando que el conflicto es algo negativo, generador de malestar y tensión, por lo que debo evitarlo a toda costa.

### *Fase 2: Conflicto*

Pero el conflicto sencillamente ocurre, inevitablemente, más tarde o más temprano.

### *Fase 3: Respuesta*

En este momento es donde pasamos a la acción: gritamos, hablamos, abandonamos la situación, etc. La variedad de respuestas es múltiple y variada, aunque no olvidemos que lo más probable es que, nuestro sistema de actitudes y creencias, nos lleve a responder de la misma forma, independientemente del conflicto (tipo, personas implicadas...). Por ello, las reacciones nos dicen mucho de las personas y de sus patrones cognitivos y de respuesta en torno al conflicto.

### *Fase 4: Resultado*

La respuesta siempre conduce al mismo resultado, por lo que servirá para reforzar nuestras actitudes y creencias en torno al conflicto. El resultado es que el conflicto se mantiene, perpetuando también nuestro patrón conductual.

Entonces, **¿qué podemos hacer?** Solo hay una respuesta:  **cambiar el patrón**. En un momento determinado hay que romper la barrera y hacer concesiones, permitir o dejar espacio al cambio. Solo así podremos aprender algo del conflicto y, consecuentemente, modificar nuestros patrones de respuesta, pero para lograrlo necesitamos cuatro cosas:

- Tomar conciencia.
- Buena disposición.

- Habilidades.
- Apoyo consistente.

Detengámonos en cada una de ellas:

### *1. Tomar conciencia*

Antes de romper con nuestros patrones de respuesta, tenemos que ser conscientes de nuestras actitudes y creencias en torno al conflicto, así como de las respuestas que perpetúan nuestra conducta negativa. Así, el primer paso es la reflexión: ¿Cómo respondo habitualmente ante una situación conflictiva? ¿Cómo me siento y actúo? ¿Lo niego, lo evito? ¿De qué forma podría resolverse de otra manera?

La comprensión que resulte de la reflexión, nos puede llevar a identificar nuevas alternativas de respuesta. Volver a la situación e intentar otra nueva respuesta. En el peor de los casos, si no fuera posible, avanzamos en conocimiento personal y madurez.

### *2. Buena disposición*

Pero la toma de conciencia, por si sola, no es suficiente para modificar patrones de respuesta que llevan con nosotros toda una vida. Es preciso un compromiso personal que implicará buena disposición para experimentar y acercarnos de otro modo al conflicto, también para revisar nuestras creencias y tratar de modificar algunas cuestiones, estar dispuestos a darle un giro a nuestra perspectiva en torno al conflicto y, por supuesto, estar abiertos a la crítica constructiva.

### *3. Habilidades*

Tras la decisión de cambiar, llega el momento de aprender aquello que necesitamos para lograrlo, ya que no tenemos por qué disponer de las habilidades requeridas. Habría tres habilidades necesarias para resolver los conflictos: la de mandar mensajes efectivos, la de escuchar eficazmente y la de enfocar en función de cada situación.

#### 4. *Apoyo consistente*

Los pasos previos no garantizan, per se, un cambio consistente en nuestro patrón de respuesta. Entre otras cosas, porque estamos hablando de la modificación de conductas muy arraigadas; a veces reforzadas por la presión de personas significativas para nosotros o por la influencia persuasiva de los medios de comunicación, etc. Por ello, debemos comprender que se trata de un proceso arduo y permanente, y para su recorrido necesitamos apoyo, refuerzo y reconocimiento.

Hay seis posibles tipos de respuesta o comportamientos con los que las personas reaccionan ante las situaciones conflictivas:

1. **Competitivo:** el objetivo es ganar y que el otro pierda aun a costa de la relación, necesidades o posiciones que tenga el otro. Ocurre cuando una de las partes intenta imponer sus deseos por medios físicos o psicológicos.
2. **Coercitivo o represivo:** se relaciona con la respuesta anterior, pero con reacciones más agresivas y autoritarias que las de tipo competitivo, el conflicto permanece ya que la persona represora no deja espacio para posibles negociaciones, no dialoga, impone su voluntad...
3. **Acomodaticio o capitulación:** es la respuesta pasiva; ante el conflicto la persona no quiere problemas y, en vez de afrontarlo, cede unilateralmente ante la otra parte. De modo que siempre pierde una parte, y gana la otra. Se suele recaer en conflictos posteriores, ya que no se han resuelto las diferencias.
4. **Evitativo:** la persona que evita problemas, tampoco quiere enfrentarse al mismo, y huye. Es una actitud de negar la evidencia, escondiendo los problemas. Se diferencia del anterior en que no cede sus intereses, recursos o principios, sino que esquivo el asunto. El conflicto queda en suspenso, ni hacia delante ni hacia atrás, en permanente estancamiento y todo sigue igual que al principio. Cuando se adopta esta postura,

tampoco se suele querer establecer acuerdos ni dialogar para iniciar alguna negociación.

5. Negociación: las partes quieren resolver su problema y diferencias y harán lo necesario para llegar a acuerdos, teniendo en cuenta los intereses y necesidades de la otra parte. Se recurre al diálogo para compartir las diferencias, cediendo dentro de lo razonable. Esta postura no contempla a una tercera, por lo que es distinta de la mediación, se trata de una forma madura y responsable de solventar los problemas.
6. Mediación o intervención de terceras partes: implica la participación de una tercera persona neutral y ajena al conflicto, la persona mediadora, que de forma objetiva y por encima de los intereses de las partes, ayuda a encontrar los medios para una solución aceptable y adecuada por y para todos. Implica tanto ceder como construir y crecer.

En definitiva, hay un número limitado de posibles estrategias para afrontar el conflicto. Sin embargo, existen diferencias importantes en cuanto a la accesibilidad de estas estrategias; por ejemplo, es más fácil utilizar la capitulación en las relaciones interpersonales que en las relaciones internacionales.

#### **1.4. La escalada y desescalada del conflicto**

La mayoría de investigadores coinciden en que el conflicto tiene una dinámica previsible, podríamos decir que al igual que una obra de teatro se desarrolla en tres actos: en el 1º el conflicto escala, se dan transformaciones incrementales afectan a la totalidad del conflicto; en el 2º acto el conflicto llega a su climax y se produce un estancamiento y, en el último acto, se dan los movimientos hacia el acuerdo y se inicia la desescalada. Sin embargo no siempre ocurre la dinámica al completo, pues se puede resolver el conflicto antes de que empiece su escalada o el conflicto se detiene por el dominio de una de las partes.

Cuando no resolvemos un conflicto en su momento lo que se produce un empeoramiento de la situación inicial, se deteriora la

relación y un problema lleva a otro, es decir el conflicto es mayor e incorpora elementos nuevos para la confrontación. A esto lo llamamos escalada del conflicto. Es como entrar en una espiral o como una bola de nieve que crece y crece, convirtiendo el conflicto en algo cada vez más complejo, incomprensible y que nada tiene que ver con el conflicto original. Es un **círculo vicioso de acción-reacción**.

Esta cascada o encadenamiento de despropósitos se paga caro y es, con mucha probabilidad, lo que pervierte el conflicto y lo enquistado, eliminando las posibles consecuencias positivas que pudiera tener en un principio, en cambio deja un rastro de sufrimiento y dificultades cada vez mayores.

El crecimiento de **la tensión adopta la forma de una escalera**, donde cada peldaño incrementa la tensión y es precedido por un periodo de interiorización, preparación o descanso del esfuerzo invertido. Los primeros peldaños suelen definirse por pérdidas de confianza, malestar propio o deterioro de la salud y el equilibrio interno, menor capacidad comunicativa y desconfianza del entorno. A estos niveles les sucederán otros que modificarán negativamente la propia imagen y/o la del otro, a la vez que aumenta la desconfianza, se repiten los pensamientos obsesivos, actitudes de rechazo, susceptibilidad y angustia. Cada caso de escalada conflictual es diferente, pero suelen ser graduales e imperceptibles en sus inicios. En niveles superiores se llega a la ofensa, ligera al principio, pero cada vez más grave y compleja.

La escalada del conflicto no es la mera ampliación del mismo, sino la aparición de elementos nuevos que conllevan cambios cualitativos que afectan a la propia naturaleza del conflicto, cambiándolo sustancialmente.

En los momentos de escalada se produce una **modificación de los problemas**, de modo que aunque un conflicto se desencadena en torno a un solo problema, a medida que pasa el tiempo, se van añadiendo nuevos asuntos y los problemas proliferan. A esto se suma el hecho de que los problemas específicos o concretos dejan paso a los **problemas genéricos**, deteriorando la relación global, es como si una parte se transformase en un todo. El resultado es un

antagonismo personal con el otro, porque pasamos de criticar una conducta concreta, a centrarnos en la totalidad de la persona. En vez de centrarnos en el problema compartido, se ve al otro como el problema en sí.

Un cambio casi inmediato y grave, es la **desinhibición de la agresión**. La represión de la misma y las reglas culturales se rompen, legitimándose, con diversas excusas o justificaciones, todo tipo de conductas agresivas. Al principio, las ofensas suelen ser verbales, pero se van haciendo más complejas y premeditadas; haciendo uso siempre de nuestras capacidades y lo que creemos que puede ser más eficaz. Por ejemplo: se empieza con el grito, la frase dura o expresiones que sabemos que hacen daño; después pueden venir las amenazas de divorcio o denuncia; se puede llegar a la agresión física leve o de mayor importancia; acudir a un abogado, policía o juzgados.

También son frecuentes las **imágenes especulares o percepciones en espejo**, cuando las personas se atribuyen elementos positivos para sí mismos e idénticos elementos negativos a la otra parte. Viene a traducirse en el mismo tipo de reproches que se hacen mutuamente. Este es un error perceptivo e interpretativo muy frecuente y cotidiano en toda relación interpersonal, aunque también a nivel grupal, familiar, comunidades, incluso entre países.

Esta distorsión se agrava cuando la imagen especular se autoconfirma, son las llamadas **profecías autocumplidas**. En palabras de **Merton** –creador de este término–, la profecía autocumplida es una definición falsa de la situación que evoca una conducta nueva que hace que la concepción originalmente falsa se haga realidad. Así, se conectan las actitudes con los comportamientos. En lo relativo al conflicto las profecías autocumplidas operan de la siguiente forma: el punto de vista negativo sobre la otra parte nos lleva a comportarnos de tal manera que, al sentar mal a la otra parte, evoca por la nuestra un comportamiento que confirma esta visión negativa.

La espiral o escalada del conflicto tiene otro efecto más, es el de la **percepción o atención selectiva**, de modo que la nueva información que nos llega a través de la conducta del otro se interpreta –sí

o sí- negativamente. A esto se añade la **distorsión atributiva** a la hora de explicar la conducta de la otra parte; así, cuando hace algo bien se debe al azar, en cambio si lo hace mal se debe a sus malas intenciones. Tendemos a seleccionar lo que queremos ver de la otra persona e ignorar el resto de la información. **Cooper y Fazio (1979)**, estudiando la forma en que la percepción selectiva influye en la escalada del conflicto, distinguieron tres formas de la misma:

- Evaluación selectiva de la conducta: una misma situación o conducta puede juzgarse e interpretarse de formas muy distintas en función de nuestra valoración de la fuente de dicha conducta –buena o mala–.
- Búsqueda de información confirmatoria: es la tendencia a atender selectivamente la conducta del otro que viene a confirmar nuestras sospechas u opiniones previas.
- Distorsión atribucional: implica asumir que el comportamiento está causado por las disposiciones –habilidades, rasgos, motivos– del actor, subestimando la influencia de factores situacionales. Es decir, la información sobre el otro que apoya nuestras hipótesis las atribuimos a sus disposiciones, mientras la información discrepante con nuestras hipótesis, la atribuimos a causas situacionales. El efecto que esto tiene en un conflicto es que no hay nada que se pueda hacer para disipar las expectativas negativas del otro.

Otros fenómenos psicológicos también presentes, a nivel individual, son: el incremento del pensamiento suma-cero, la hostilidad comunicativa, la mistificación informativa... Ahora veamos los de carácter grupal o social, que también conducen a errores cognitivos y conductuales:

La **polarización grupal**, se caracteriza por una reafirmación de las percepciones y actitudes propias resultado de la interacción grupal, adoptando como grupo posturas más radicales y extremas que las que se tomarían a nivel individual. Esto se relaciona con el poder que tiene el grupo de interinfluencia, sobredimensionando el punto de vista dominante. Implica movilización y activación que, per se, no tienen porqué ser negativas, aunque en situaciones de conflicto

no aportan a su resolución, más bien al contrario, refuerzan posturas cerradas, contribuyen al mantenimiento del enfrentamiento, etc.

El **pensamiento grupal** es el modo de pensar que busca la concurrencia y el consenso del grupo, suprimiendo las consideraciones individuales u otras diferentes, llevando a una toma de decisiones defectuosa. Es muy habitual en la vida social y cotidiana de grupos políticos o religiosos. Es una forma de presión grupal y lo interesante de este pensamiento es cómo el grupo presiona para la conformidad, el rechazo a cualquier cuestionamiento o a cualquier voz discordante.

La escalada es peligrosa y, muchas veces, perdura sin posibilidad de una fácil salida. Si las partes persisten, la escalada no hace otra cosa que continuar, exacerbando pensamientos, percepciones e interpretaciones negativas. Cada parte se compromete cada vez más en el conflicto, invierte más de lo que podría ganar, convirtiendo el retorno en algo impensable y sin ceder un ápice. Esta situación se denomina "**sobrecompromiso**". Ya solo hay una salida: la victoria sin concesiones. Se convierte en cuestión de honor y autoestima, y la certeza de poseer toda la razón y la verdad más allá de toda evidencia.

El resultado es que el conflicto ha pasado a ser ya un fin en sí mismo. Se produce el "**atrapamiento**" (término acotado por **Pruitt** y **Rubin**), como ausencia de límites en la implicación y coste del conflicto, ya no hay criterios que nos lleven a abandonar esta situación, todo gira en torno a salvar la propia imagen. En este proceso, las partes, al perseguir sus objetivos a lo largo del tiempo, emplean más energía, tiempo, dinero u otro recurso, de lo que sería justificable visto desde fuera. Lo que sucede es que llegado un punto seguimos persistiendo absurdamente, porque las presiones nos obligan a ello y son superiores a las fuerzas que nos paran.

Así es como los conflictos se estancan inútil e indefinidamente, salvo que se propicie el desescalamiento y el replanteamiento de la situación.

En cualquier caso, la escalada no es el único curso que tienen todos los conflictos, simplemente es una tendencia del conflicto, la del efecto bola de nieve, que obliga a mantener cierto control sobre el conflicto. Los efectos de las respuestas en el conflicto, pueden llevar tanto a una escalada como a una desescalada del mismo. Por eso para saber cuál es la mejor forma de responder, nos ayuda entender cuáles son las condiciones que llevan a una u otra.

Llega un momento en que las partes se hacen conscientes de que el conflicto ha alcanzado un límite intolerable, y tienen que parar y preguntarse: ¿qué puedo hacer para solucionar la situación? Se dan cuenta de que existe una interdependencia con el otro, y que se necesitan para avanzar en la solución. Estamos ante un punto muerto en el que ninguna de las partes puede avanzar, a la vez que son conscientes de que se debe empezar a solucionar el problema, aunque temen que si se mueven en la dirección del acuerdo pierdan su imagen y parezcan débiles. Todo sería más fácil si el otro empezara también a moverse en la misma dirección.

Un conflicto puede llevar a una escalada si:

- Se implica una tercera parte que se pone de un lado.
- Una de las partes se siente amenazada por la otra.
- No hay interés o no nos esforzamos en mantener la relación, o hay historia previa de conflictos mal resueltos.
- Aumentan las reacciones agresivas, de miedo o frustración.
- No se reconocen o satisfacen necesidades importantes para cada parte.
- Se carece de habilidades para construir la relación o falta apoyo para utilizarlas.

En cambio, es más fácil que haya una desescalada del conflicto cuando:

- Las emociones negativas (miedo, cólera o frustración) se pueden expresar abiertamente, en lugar de dejarnos llevar por ellas.
- Se eliminan o decrecen las amenazas.

- Se tienen habilidades y/o se recibe apoyo externo para utilizarlas.
- Terceras personas se implican para facilitar su resolución, sin tomar parte por nadie.
- Hay espacio para manifestar las necesidades recíprocas.

A modo de resumen, la determinación de la escalada conflictual es útil para reproducir un esquema comprensivo sobre el desarrollo del conflicto y cómo resolverlo. **La solución pasa por deshacer el camino andado**, consiste en recuperarse. Si imaginamos una escalera, podremos otorgar a cada peldaño un significado concreto que define la situación de cada nivel del conflicto. La solución pasa por bajar esa misma escalera pero en sentido contrario, es decir, induciendo o favoreciendo los comportamientos y actitudes contrarias a las generadoras del conflicto. Este esquema ordena conceptualmente las etapas de formación y desarrollo de los conflictos, a la vez que orientan nuestra intervención como profesionales; pero no analizando los aspectos negativos, sino aprovechando y reforzando los que pueden aportar referencias de cara a la solución.

### 1.5. Teorías sobre el conflicto

La complejidad de las teorizaciones en torno al conflicto es enorme. Nuestros modelos sobre el manejo y resolución del mismo se encuentran especialmente en el ámbito de la Psicología (la motivación) y de la Economía (el análisis de costos-beneficios). A continuación hacemos un breve repaso por las dos teorías del conflicto más conocidas:

La **Teoría del conflicto** per se, que se sustenta en la consideración de la presencia del conflicto en toda relación humana, siendo consustancial a la vida, cohabitando y relacionándose, directa o indirectamente, con nuestro desarrollo vital y evolutivo.

Citando a **Vinyamata** *“el conflicto no surge como una característica propia de la naturaleza genética humana, sino que es el resultado de un error en el desarrollo de nuestras relaciones, de nuestra evolución como personas”*.

Cuando pensamos en las relaciones humanas inevitablemente aparece la idea y se ponen de manifiesto las dificultades, el choque de intereses y los fallos comunicacionales que conducen al conflicto. Ahora bien, podemos actuar de distintas formas al relacionarnos y resolver los conflictos, y se pueden resumir en tres:

- Agresiva, coercitiva y/o represiva.
- Pasiva y/o evitativa.
- Asertiva, racional y madura.

Desde esta última se puede entender el conflicto como elemento necesario para el progreso y el crecimiento personal, familiar o social, donde la resolución se entiende como una parte más del propio conflicto.

Para esta teoría una de las causas de las apariciones de los conflictos está en el reparto desigual de los recursos dentro de una estructura social, en función de variables diversas (jerarquía y poder, géneros, etnia, edad, etc.).

En segundo lugar, y como complemento de la anterior, está la **Teoría de Resolución de Conflictos**.

**Burton** la considera una a-disciplina, pues toma su fundamentación, formas y metodología de otras disciplinas o ciencias (psicología, antropología, pedagogía, politología, sociología, derecho, etc.). Este autor se centra en el control y resolución del conflicto, pero no en eliminación, ya considera que es un elemento necesario en las relaciones humanas. Su objetivo fundamental es el establecimiento o restablecimiento de la armonía previa, de la comunicación y la cooperación entre las personas en conflicto. Cree que está creándose una nueva ciencia de resolución de conflicto que enfatiza en el análisis de las necesidades humanas -asociadas al desarrollo, la identidad y la seguridad- y de los intereses de las partes así como en su satisfacción.

Resumiendo, de acuerdo con **Burton**, el pensamiento tradicional lleva a pensar que los conflictos son solo sobre intereses, y por lo tanto el individuo puede ser socializado y coaccionado. Pero, teoría

y práctica revelan que los conflictos prolongados son sobre necesidades humanas no negociables. Por lo que resulta imposible socializar a la persona en conductas que vayan contra sus necesidades, y la resolución de conflictos depende de la satisfacción de esas necesidades.

Otros autores también han hecho aportaciones a esta teoría, con postulados, principios teóricos y metodología. Desde esta perspectiva teórica se trabaja el conflicto en contextos más generales y a un nivel macro (conflictos armados, conflictos interculturales entre etnias, violencia política como el apartheid o los campos de refugiados...).

**Galtung** tiene una larga trayectoria en estudios para la paz y habla de tres tipos de violencia:

- Violencia directa, que es la física o verbal y es visible en forma de conductas.
- Violencia cultural, que se desarrolla a través de las actitudes.
- Violencia estructural, que se reproduce por medio de las contradicciones existentes en las relaciones en el seno de las estructuras u organizaciones sociales.

Distingue entre conflictos directos (sobre valores claramente articulados entre actores conscientes y planificadores de estrategias) y conflictos estructurales (ocurren entre partes sobre intereses inmersos en la estructura social, siendo las partes a veces inconscientes sobre lo que está ocurriendo).

**Galtung** diseña una estructura triádica del conflicto o triángulo del conflicto con tres elementos: aspectos actitudinales (parte cognitiva-imágenes de uno-otro y parte emotiva-evaluaciones), aspectos comportamentales (coerción, violencia, competición y autodestrucción) y la propia situación de conflicto (estructura, valores, recursos, datos y relaciones). Mientras los aspectos actitudinales y comportamentales se refuerzan mutuamente, son sólo los preliminares del análisis real del conflicto.

Para todos los tipos de violencia que para el autor se dan en la vida humana a lo largo de los tiempos, se remite a tres tipos de gestiones o soluciones:

- Para la violencia directa la reconstrucción.
- Para la violencia cultural la reconciliación.
- Para la violencia estructural la resolución.

Estos dos autores comparten el punto de vista de que la negación de las necesidades humanas son la causa central del conflicto, y su resolución depende de la satisfacción de dichas necesidades y, en algunos contextos, se necesitarán cambios estructurales. Pero difieren en que **Galtung** enfatiza la complejidad de la formación del conflicto, concretamente lo relacionado con sus aspectos actitudinales y comportamentales; y **Burton** confía en el enfoque de solución de problemas para afrontar el conflicto.

Por otra parte, **Lederach**, plantea un enfoque global de la transformación de los conflictos basándose en un conjunto de perspectivas y actividades identificadas:

- Estructura: hace referencia a los elementos sistémicos y a cómo abordar situaciones de violencia prolongada en las comunidades.
- Procesos: es necesario plantear un marco temporal adecuado hacia la resolución del conflicto, teniendo en cuenta los distintos papeles y funciones relevantes para la transformación.
- Reconciliación: sobre la necesidad de abrir espacios para el encuentro entre las partes en conflicto, fomentando la expresión del dolor y daños ocasionados, para visualizar un futuro pacífico.
- Recursos: contar con el apoyo material y financiero necesario, y asignar nuevas formas de pensar sobre las categorías y responsabilidades y la comprensión de los componentes socioculturales. Es vital para una transformación pacífica de la violencia que se apoye de manera integral el proceso de post-conflicto.

- **Coordinación:** como elemento imprescindible que hace que los tres elementos anteriores se integren en un todo y funcione correcta y positivamente hacia la resolución del conflicto.

## 2. SOBRE LA MEDIACIÓN Y LA FIGURA DE LA PERSONA MEDIADORA

*“Mientras perseguimos lo inalcanzable,  
hacemos imposible lo realizable”.*  
(Robert Ardrey)

### 2.1. Lo realizable: la mediación

Comencemos con algunas conceptualizaciones de la mediación:

- *Es un proceso en el que una tercera persona, mediador/a, ayudará a otras, a resolver el conflicto de una manera informal y privada.*
- *Entendemos por mediación el sistema cooperativo de gestión y resolución de conflictos entre personas (o partes), que a través de un proceso no jurisdiccional, voluntario, confidencial, facilitado por el mediador, que es un tercero imparcial, neutral, capacitado idóneamente y sin ningún poder de decisión, posibilita la comunicación entre las partes para que traten de plasmar los intereses comunes en un acuerdo viable y estable que resulte satisfactorio para ambas, y atienda, también, a las necesidades de terceros que pudieran estar o verse afectados.*
- *Es el proceso de resolución de conflictos heterónomo y extrajudicial en el que interviene un tercero, la persona mediadora, imparcial y neutral, que favorece en el seno de una negociación, y utilizando las técnicas adecuadas al caso, la búsqueda por los propios interesados de las soluciones que les sean más favorables a las partes, basada en la libertad, el respeto, la igualdad y el interés superior de terceros que pudieran verse afectados (menores).*
- *Es un instrumento de solución de conflictos intersubjetivos o sociales que se basa en la intervención de terceros que ayudan a las personas enfrentadas a encontrar y alcanzar entre ellas un acuerdo.*

De estas conceptualizaciones podemos extraer una serie de características que a continuación exponemos:

1. **CONFLICTO COMO PRESUPUESTO:** la premisa de la mediación es el conflicto y el objetivo su solución. Tras esta premisa se entiende el conflicto como un enfrentamiento de voluntades socialmente relevante por ser, actual o potencialmente, perjudicial para la convivencia. Muchos conflictos son inevitables y otras veces es positivo que afloren por el bien de las personas, parejas, familias, grupos o para el desarrollo social.
2. **FINALIDAD AUTOCOMPOSITIVA:** como norma, los conflictos pueden resolverse por los propios implicados (procedimiento de autocomposición) o por la decisión de un tercero ajeno al conflicto (procedimiento de heterocomposición). La libertad como valor superior del ordenamiento y presente a nivel constitucional promueve la autocomposición del conflicto, sin que la ley limite la autonomía de la voluntad. Así, es en el ámbito de la autocomposición donde la mediación se mueve. Cuando las partes, por sí solas, no son capaces de llegar a un acuerdo o solución; la presencia de un tercero, la persona mediadora, puede ayudarles a ponerse de acuerdo. Para ello favorece las condiciones para el entendimiento: aclara y encuadra el problema, informa sobre intereses comunes, mejora la comunicación, bloquea distorsiones comunicacionales y perceptivas y equilibra las cotas de poder. Pero nunca sugiera la solución, son las partes quienes deben encontrar la solución, con apoyo externo, pero sin perder el protagonismo.
3. **CARÁCTER INSTRUMENTAL:** la mediación es un instrumento, una herramienta, no un fin. Aunque solemos insistir en sus beneficios, incluso ensalzar sus efectos positivos, solo tendrá sentido si permite alcanzar el objetivo previsto, y no lo tiene si no podemos pronosticar dicha utilidad o no se prevé su éxito, entonces lo más adecuado es descartar esta alternativa. Esto no significa que la falta de acuerdo previo constituya un fracaso; pero la mediación no es una terapia,

y la persona mediadora no es terapeuta, ni las partes en conflicto son pacientes; sencillamente se aplica porque se quiere resolver un conflicto y hay un deseo de superación.

4. INSTITUCIONALIZACIÓN: la mediación es una constante en la vida social, espontánea e informal. Pero no es esta mediación espontánea de la que deben ocuparse las instituciones u organizaciones. Por institucionalización entendemos la disponibilidad de centros de mediación, por parte de las administraciones y organizaciones, para las partes en conflicto, donde pueden contar con profesionales y medios adecuados para alcanzar una solución pactada o acuerdo a la situación de conflicto.

*Mediar es abordar nuestros litigios de un modo diferente.* La mediación es un instituto que aporta a una transformación cultural, colaborando con la modificación de una concepción litigiosa al abordar las diferencias y conflictos entre las personas, para promover una actitud proactiva, de responsabilidad y empoderamiento ante la búsqueda de soluciones al conflicto.

Después de grandes esfuerzos por los pioneros, la mediación llegó. Es justo decir que las técnicas de mediación surgen en el campo de los negocios. Pero la mediación apunta a un cambio de paradigma, implica avanzar hacia una cultura del acuerdo, lo que comprende una descentralización del poder de administrar justicia por una sola persona (juez).

La mediación implica renunciaciones, pero también ganancias. En este sentido es imprescindible la renuncia a un ideal totalizador, para asumir que podremos llegar a una solución no buena, no definitiva, no verdadera; pero que puede ser momentánea y puntual, y la mejor dada una situación, circunstancias y momento determinados. Es decir, la mediación se apoya en el presente. Y tenemos que ayudar a las partes a entender “que deben ceder una parte para no ceder el todo”. Esto último implica que los protagonistas son las partes y nunca la persona mediadora.

La mediación tiene un carácter meramente relacional del conflicto, siendo un concepto universal, aunque con especificidades según

su causa; lo que nos lleva a clasificar los conflictos en intrapersonales, interpersonales, intragrupales e intergrupales. Así, por ejemplo, los conflictos familiares se sitúan dentro de los conflictos interpersonales, afectando a la identidad de las personas afectadas, a la de la propia familia como sistema interpersonal, económico y social. Estos conflictos tienen en común una historia compartida, ya que no son sucesos aislados, sino un proceso resultado de la convivencia, donde las partes tienen necesidades psicológicas particulares, y los desencadenantes del conflicto no suelen estar relacionados con el problema básico subyacente y auténtica causa del conflicto. En estos casos, la percepción del conflicto y el papel de otros participantes no implicados son también importantes parámetros cuando abordamos los conflictos familiares e interpersonales.

Como conceptualizar, aprehender y defender la mediación como disciplina requiere tiempo, aun por llegar, ya que estamos asistiendo a los inicios de su andadura, estableciendo conexiones con otras disciplinas y puntos de encuentro con otras áreas de conocimiento. Aunque ya se vislumbra su tendencia a la autonomía disciplinar, pese a los intentos de otras disciplinas por subsumirla, controlarla o hacerla suya, que fracasan sistemáticamente, como ocurre con el Derecho. El Derecho entiende y aborda el conflicto desde un punto de vista distinto al de la Mediación; responde a la pregunta de quién tiene la razón y su objetivo (en el proceso judicial) es construir una verdad formal y única, tras confrontar pruebas que recrean el pasado. En cambio, la Mediación da un giro, ya que es un procedimiento basado en la palabra (y no en los hechos) que pretende alcanzar una verdad satisfactoria (no única), responsable, dejando espacio para todas las verdades subjetivas implicadas.

La mediación persigue el acuerdo como objetivo final, por lo que creemos importante hacer la siguiente diferenciación: **Acuerdo versus Resolución**. El acuerdo se refiere a un cambio comportamental, que se da cuando ambas partes encuentran una vía para llegar a un convenio, pero su oposición actitudinal básica permanece sin modificarse. La resolución implica tanto un cambio comportamental como la convergencia actitudinal.

## 2.2. Y la mediación llegó...

Y con ella llegaron los intentos de teorizar en torno a la misma. Actualmente, se reconocen tres grandes modelos teóricos de mediación, en cada uno de ellos se considerarán los siguientes aspectos:

- **Fundamentación:** principios teóricos subyacentes o modo de entender el conflicto.
- **Metodología:** forma de alcanzar sus metas u objetivos y los aspectos técnicos requeridos para su logro.
- **Metas:** son los objetivos perseguidos.

Detengámonos en cada uno de ellos con más detenimiento:

### 1. *Modelo de Harvard o Lineal-Tradicional: Mediación orientada al acuerdo*

Fue el primero en desarrollarse, y se lo debemos a **Fisher y Ury** de la Universidad de Harvard. Es un modelo concebido desde la óptica empresarial y la abogacía. Se caracteriza porque no se centra en las posiciones, sino en los intereses; y en la consideración de que las partes pueden asumir la responsabilidad de gestionar su conflicto, si se ponen a ello con la ayuda de un tercero que marque la secuencia a seguir.

Una posición es una declaración del resultado deseado por una parte, y un interés es una necesidad subyacente o meta a satisfacer. Por ejemplo: en nuestro país, en un divorcio, lo habitual es que quien se quede con los niños se quede también con la casa, por lo que se puede ver a las parejas discutir por quedarse con los niños (posición), cuando el interés real es conservar la casa (interés). Muchas veces los intereses o necesidades no son materiales, también pueden ser psicológicos o emocionales (como mantener cierto grado de autoestima).

- A. **Fundamentación:** el desacuerdo es la principal causa del conflicto, y se centran en éste, aislándolo de otras posibles causas que han podido originarlo. Es un modelo eminentemente práctico y operativo, centrado en lo concreto. Define

la negociación como una comunicación de ida y vuelta, diseñada para lograr el acuerdo entre dos partes que, si bien comparten algunos intereses, tienen otros opuestos. La comunicación es lineal, centrada en lo verbal. No se tiene en cuenta la relación entre las partes, ni el contexto en el que surge el conflicto.

- B. Método: ir del caos al orden, partiendo del conflicto inicial, la persona mediadora, poco a poco, pautará una secuencia para restablecer el orden que facilite la clarificación de los asuntos tratados. El profesional se somete a unos principios y su aplicación en la intervención.
- C. Metas: disminuir las diferencias y buscar la aproximación de posturas, satisfacer los intereses de las partes y lograr un acuerdo satisfactorio para ambas.

En esta mediación, orientada al acuerdo, la persona mediadora identifica las posiciones e intereses de cada parte, en una o más sesiones individuales por separado. Se apoya en cuatro puntos para alcanzar una mediación satisfactoria:

- Separación de personas y problema: se centra el problema desligándolo del factor humano, y para ello se opera con tres categorías: 1) la percepción, ya que hay que comprender la forma de pensar de cada parte, pues a veces el conflicto está en nuestra cabeza y no en la realidad objetiva; 2) la emoción puede bloquear todo el proceso y finalizarlo definitivamente, por lo que para la persona mediadora es imprescindible reconocer y comprender las emociones que circulan en ambas partes, hay que positivarlas y no reaccionar ante las explosiones emocionales; y 3) la comunicación es requisito indispensable para la mediación, sin la primera no puede darse la segunda, y hay que tener muy presentes los principales problemas comunicacionales que son que las partes no hablen entre sí, que una parte hable claro y la otra no atienda y los problemas de interpretación y comprensión.
- Centralidad de intereses y no de posiciones: detrás de cada posición suele haber intereses, bien enfrentados bien compa-

tibles o compartidos. Lograr coordinar los intereses facilita los acuerdos posteriores.

- Valor de las opciones: la persona mediadora tiene que tener una gran capacidad para inventar opciones o alternativas, es la única forma de ofrecer más caminos para el acuerdo.
- Búsqueda de criterios: al basarnos en criterios objetivos es más fácil llegar a un acuerdo, pues las partes no se pierden defendiendo su posición.

Muchos/as mediadores/as, sobre todo abogados/as, prefieren este modelo a otros porque mide resultados concretos y porque implica un papel más directivo y controlador. Pero tiene la desventaja de que sobrevalora la consecución de resultados, y espera que las partes tengan la capacidad para dejar de lado sentimientos y emociones, lo que no suele ser posible ni sencillo. Este modelo no sirve a cualquier tipo de mediación, pero sí es útil para conflictos de carácter civil patrimonial, comercial o laboral.

## 2. *Mediación Transformadora*

La presencia de las emociones en los conflictos es tan fuerte que impide pensar con claridad, hasta el punto de no tener capacidad para identificar los propios intereses. Este modelo se constituyó como reacción al anterior, por profesionales de la mediación procedentes del mundo terapéutico (sobre todo psicólogos/as), ya que el anterior obliga a tener mucho control de la situación. Este modelo se ha tildado de idealista y ambicioso.

**Bush y Folger (1994)** lo formularon con la intención de dar más protagonismo a los participantes, para que fueran quienes marcaran la dirección a seguir.

- A. **Fundamentación:** se centra en la diferencia de opinión generadora del conflicto, positivizando las disputas, desde una consideración no de problemas, sino oportunidades de crecimiento y transformación moral de la persona. Se centran también en los aspectos relacionales de la comunicación, muy determinados por sus componentes no verbales. Si la

comunicación está determinada por el tipo de relación entre las partes, habrá una mutua influencia de lo que uno hace sobre la conducta del otro en el marco de la interacción, lo que conduce a la causalidad circular.

- B. Metodología: al inicio las partes tienen una percepción muy negativa la una de la otra, que impide el entendimiento; de modo que la labor de la persona mediadora será conseguir la revalorización de las partes y el reconocimiento de sus capacidades, resultando en una mejora de la relación. Se utilizan mucho las preguntas circulares, que facilitan la empatía y el desarrollo de la capacidad de ponerse en el lugar de la otra parte, a la vez que se toma conciencia de la concatenación del comportamiento de ambos (uno actúa, el otro reacciona, a lo que el primero vuelve a reaccionar...), para vislumbrar que la relación es una secuencia sin principio ni fin, un círculo.
- C. Metas: el objetivo es modificar la relación, de manera que el acuerdo no es tan importante. Lo que de verdad importa es el crecimiento moral y personal, mediante la transformación de las relaciones.

Se basa en dos elementos: **oír y escuchar**. Tanto la escucha activa por parte de la persona mediadora, como para que las partes se oigan y escuchen entre sí. Se basa en dos premisas:

- La mediación tiene el potencial de generar transformación en las partes y en la sociedad en general.
- La mediación es positiva, siempre que la persona mediadora venga con una actitud mental y unos métodos que conduzcan a la revalorización (como *empowerment* o empoderamiento, que veremos más adelante) y reconocimiento. La revalorización favorece la libre determinación, la autonomía y la responsabilización. Y el reconocimiento presupone que las partes sean capaces de reconocer sentimientos mutuos y puntos de vista diferentes, animando a ser más sensibles a las necesidades recíprocas.

Los autores mencionados identifican diez características de esta mediación:

1. Compromiso con la revalorización y el reconocimiento.
2. Responsabilidad de las partes en el resultado.
3. Anular la crítica en torno a las decisiones alcanzadas.
4. Punto de vista positivo respecto a aptitudes y motivaciones de las partes.
5. Dejar espacio a la expresión de las emociones para promover el entendimiento.
6. Aceptar y explorar la incertidumbre de las partes.
7. Centrarse en el aquí y el ahora, dejando el tiempo necesario a la comunicación, el reconocimiento y la clarificación.
8. Ser sensibles al pasado, para conocer el porqué de las elecciones que se hicieron, las opciones entonces disponibles y los puntos de inflexión presentes, para después volver al presente y reformularlo.
9. La intervención va más allá del conflicto, por lo que avanzar hacia el acuerdo no exime de retrocesos, reduciendo el temor a los atascos o parones en el proceso.
10. Valorar los pequeños pasos que refuerzan la comprensión interpersonal.

Este modelo ha sido criticado, desde su propia denominación, ya que el término “mediación transformadora” puede resultar engañoso si se entiende como que la persona mediadora puede transformar a las partes o sus conflictos. Ni siquiera una terapia prolongada asegura el cambio personal. Al mismo tiempo, la persona mediadora que pretenda cambiar a las partes estaría actuando más allá de los límites éticos que impone la mediación. Las partes que acuden a la mediación, no quieren que se las cambie, simplemente buscan llegar a un acuerdo.

Pero su principal contribución ha sido introducir la empatía, el idealismo y dotar de humanidad a la mediación, así como una re-

levante batería de técnicas y estrategias cercanas a la Psicología. Si realizásemos una línea imaginaria en la que colocar los modelos, situaríamos este modelo en un extremo y el modelo anterior en el otro. El primero centrado en el acuerdo y el segundo en la transformación de las relaciones.

### 3. *Modelo Circular-Narrativo*

Es el tercer gran modelo, elaborado por **Sara Cobb** (también en 1994) y basado en la **comunicación circular**. Procede de diversas áreas de las ciencias sociales, como la Teoría de la Comunicación Humana (**Bateson y Watzlawick**), la Terapia Familiar Sistémica, la Teoría General de los Sistemas y el Constructivismo Social (**Kenneth Gergen**). Está muy cercano a los procesos terapéuticos.

- A. **Fundamentación:** Parte de la premisa de que **las personas para dar sentido a su vida estructuran sus experiencias en forma de relatos o historias (narrativas)**, en función de las que iremos seleccionando aquellos hechos de nuestra experiencia acordes a nuestra narrativa, y desechando los discordantes, ya que ponen en peligro nuestra historia e identidad. Se entiende que el conflicto entre dos personas aparece cuando sus narrativas son divergentes.

El otro concepto importante es el de circularidad, de modo que **tanto la comunicación como la causalidad son circulares**. Así, en una relación, la conducta de una persona provoca una reacción en otra, y esta reacción provoca a su vez una nueva reacción en la primera, y así sucesivamente. Entiende la comunicación como un proceso bidireccional, donde las partes se encuentran en constante intercambio, y al comunicarse se retroalimentan entre sí.

- B. **Metodología:** en mediación cada persona contará su narrativa, su versión, con sus argumentos y valores. La persona mediadora no tiene interés en determinar quién tiene razón o qué historia es la verdadera; sino que se orientará a romper la coherencia interna de cada narrativa, para reformular cada historia personal, de manera que puedan compatibili-

zarse ambas. Discutirá sobre sus puntos débiles, las excepciones que contradigan cada narrativa para hacer un giro a la historia. Los hechos no cambian, lo que cambia es el significado que les damos.

- C. Metas: construir una historia alternativa que permita ver el conflicto desde otro ángulo. La transformación de la narrativa conducirá a una adecuada comunicación y al logro de acuerdos, siendo ambas metas interdependientes (es más fácil llegar a un acuerdo cuando la relación ha mejorado, y con una buena relación se consiguen antes los acuerdos).

Mientras la mediación transformadora considera la reformulación como la herramienta fundamental de la persona mediadora; este modelo considera que hay una influencia recíproca, una co-construcción de marcos donde todas las partes se marcan, reenmarcan o reformulan (la persona mediadora a las partes, las partes entre sí y las partes a la persona mediadora).

Persigue los siguientes objetivos:

- Aumentar las diferencias, que se exterioricen y amplifiquen controladamente, para desmontar posturas rígidas y radicales.
- Legitimar a las personas, para crear un espacio adecuado para todas las partes.
- Cambiar significados, transformando la historia narrativa de cada parte; siendo labor de la persona mediadora elaborar una historia alternativa a la interiorizada previamente por las partes, y conseguir una visión más aceptable para todos.

Este modelo se fija en los elementos verbales, pero también en lo no verbales y en los paraverbales de la comunicación. Es el más ambicioso de los tres, al perseguir tanto la mejora de la relación como el logro del acuerdo.

En cualquier caso, en la práctica, no debemos partir de la idea de la incompatibilidad entre estos modelos, y lo más eficaz es coger lo mejor de cada uno de ellos. Así, el primero aporta orden y fases

claras, mientras que los otros dos contribuyen con mayor amplitud de miras y técnicas útiles.

### 2.3. Actuando la mediación: la persona mediadora

Otra protagonista es, ciertamente, la persona mediadora, pese a carecer de poder de decisión. Sencillamente actúa desde el respeto absoluto a las partes en conflicto y a su autonomía, siempre en cumplimiento de los principios básicos de la mediación, facilitando la comunicación con el objetivo de adoptar un acuerdo satisfactorio para todas las partes implicadas, que sea duradero y estable.

La persona mediadora lo es en la medida en que las partes le otorgan el permiso para serlo, es decir, le legitiman en su rol. Ese permiso le da la autonomía necesaria para legitimar, a su vez, los intereses encontrados que definen el conflicto.

La credibilidad de la persona mediadora nace y se edifica a través de sus actuaciones, del modo en que aborda el conflicto y de relacionarse con las partes. Entender la mediación como un proceso para construir espacios de cooperación dentro de los ciclos evolutivos y vitales de las personas inmersas en los conflictos, implica también aceptar una **visión de transformación y no de resolución**. Esa manera de pensar que llevemos a la mediación afectará a nuestra metodología de trabajo y la relación que establezcamos con las partes.

Visto el conflicto como algo en evolución, la mediación contribuye avanzando algunos pasos en su transformación. Cada avance en el conflicto necesita unas transacciones que permitan avanzar hacia fases posteriores. Así, la mediación ofrece un espacio transaccional y transicional adecuado al momento evolutivo, y la mezcla de ambas necesidades origina niveles de intervención por parte de la persona mediadora: en el espacio transaccional se priorizan los intercambios de información, la negociación, los acuerdos, pero siempre con una dimensión temporal de referencia que los coloque en un proceso de evolución, no de resolución definitiva. Y en el espacio transicional, las partes tienen la oportunidad de disponer de un pensamiento más flexible, junto a mecanismos de autonomía y generalización

de los aprendizajes alcanzados. Es labor de la persona mediadora crear el espacio para que esto pueda acontecer, así como facilitarlo o canalizarlo.

La persona mediadora puede actuar como una transformadora de acusaciones en peticiones: una acusación basada en el pasado se puede reconvertir en un deseo para el futuro, disminuyendo el riesgo de una contraacusación por la parte contraria.

Cuando un/a profesional ayuda a tomar decisiones paralizadas por un conflicto, adquiere la función de intermediario. Su poder radica en saber adquirir el control del proceso, al convertirse en alguien con permiso para provocar cambios en las posiciones recíprocas de las partes.

Estamos definiendo la mediación desde una concepción un tanto diferente a la filosofía de los litigios judiciales, esto es, el conflicto es una oportunidad que puede conducir a la aparición de nuevas construcciones, distintas a las originales, pero viables y aceptables para todas las partes, en la medida en que son quienes las elaboran. Desde esta óptica, la persona mediadora se limita a ofrecer el contexto adecuado para que estas reacciones positivas se produzcan. Es como un catalizador que genera realidades alternativas, con la difícil habilidad de permitir que surjan desde las personas implicadas, como respuestas comunes a sus necesidades, expectativas e intereses.

La persona mediadora ofrece un método que facilita el tránsito por un camino marcado por el conflicto como protagonista, integrando las decisiones a tomar con las emociones que conllevan, y evitando interferencias negativas entre unas y otras. Solo así un conflicto puede convertirse en un paso adelante en el ciclo evolutivo de las personas implicadas, y no un impedimento definitivo.

**Deutsch** resume la responsabilidad de la persona mediadora en unas funciones que la caracterizan y se focalizan en la dimensión de ayuda, para que las partes avancen en un proceso propuesto por ella. Son estas:

- Ayudar a las partes a identificar y confrontar los temas en conflicto.

- Ayudar a remover los bloqueos y distorsiones en los procesos de comunicación que faciliten el mutuo entendimiento.
- Ayudar a establecer normas de interacción racional, como el respeto mutuo, la comunicación abierta o el uso de la persuasión en lugar de la coacción.
- Ayudar a determinar qué soluciones son factibles y hacer sugerencias sobre las mismas.
- Facilitar las circunstancias y condiciones idóneas para abordar los temas del conflicto.
- Ayudar en el proceso de negociación y en la construcción de un acuerdo viable y aceptable para las partes.

Otra clasificación de las funciones más importantes de la persona mediadora pueden resumirse en las siguientes:

- Reducir la tensión que puede existir por enfrentamientos previos.
- Facilitar la comunicación.
- Escuchar para promover la reflexión.
- Propiciar y ayudar en la formulación de propuestas positivas y acuerdos.
- Generar confianza en las soluciones propuestas.
- Derivar a otros/as profesionales cuando la mediación resulte ineficaz.

A grandes rasgos, ya seguiremos afinando en adelante, en cuanto al rol que esencialmente ha de desempeñar el mediador, y que se desprende de las funciones que se acaban de mencionar, consiste en **facilitar una discusión centrada en los intereses, mediante técnicas relativas al proceso y la comunicación entre las partes, que permita desvelar las preocupaciones y problemas de las partes, e implicándolas en la búsqueda de soluciones y acuerdos.**

La persona mediadora está especialmente capacitada para facilitar la comunicación entre las partes en conflicto, y lo hará de dis-

tintas formas y en variados contextos. El fin es proponer distintas opciones para alcanzar, en cooperación, a un posible acuerdo, satisfactorio para ambas. Si pusiéramos el enfoque en la resolución del conflicto, entonces sería una mediación cuyo objetivo es la búsqueda de soluciones y generar arreglos mutuos aceptables.

La figura de la persona mediadora es distinta a la del juez, tampoco da consejos, opiniones ni decide. Igualmente no es un terapeuta. Sencillamente es un tercero neutral.

Demos un paso más, para preguntarnos ¿cuál es su función? Y otro más para hallar la respuesta: ayudar en el proceso, asegurando el intercambio de información entre las partes implicadas. Esto no implica que pueda asegurar que se llegará a un acuerdo, aunque tenga ciertos poderes y estrategias. Podrá proponer sesiones conjuntas o individuales con las partes. La persona mediadora tiene, puede y debe combinar las entrevistas conjuntas (en las que participan todas las partes) y las individuales, aunque siempre con el fin de facilitar el trabajo conjunto.

Como mediadoras y mediadores, nos vemos llamados a ayudar a personas que tratan con conflictos de pareja, patrimoniales, laborales, escolares, etc. Las nuevas formas son cada vez más complejas y variadas. La capacidad de visualizar qué le ocurre a las personas con sus crisis, con sus propiedades, con sus trabajos y negocios, con su derecho, con su parentalidad, es harto complicada. Para ello **debemos entrenarnos en la gerencia y en la gestión de los conflictos**. Significa, ni más ni menos, comprender su naturaleza para poder enfocar y dirigirnos a un replanteamiento alternativo del mismo.

**Kessler, Folberg y Taylor**, autores de relevancia en este campo, fueron de los primeros en hacer aportaciones sobre las funciones de la persona mediadora durante todo el proceso, y que pasamos a describir a continuación en sus elementos fundamentales:

En los momentos iniciales de la mediación, se encargará de **fixar el tono emocional** del proceso que se va a desarrollar, **aclorando el concepto de mediación** (para distinguirlo de otros procesos que pueden llevar a confusión, tales como, una terapia, reconciliación, alianzas, etc.). Al tiempo que explica las **metas y propósitos de la**

**mediación, su papel** en el proceso, insistiendo en su imparcialidad, la confidencialidad y la voluntariedad con la que vienen y participan las partes.

En cuanto al papel y protagonismo de las partes, el mediador o la mediadora **reforzará su competencia, capacidad y responsabilidad**, presentándoles un camino donde el foco estará en el futuro y nunca en el pasado. Este momento sirve, igualmente, para conocer la motivación de las partes, su estado emocional actual y conocer sus estilos de comunicación e interacción.

Respecto al conflicto, la persona mediadora, hará una valoración de los antecedentes inmediatos y los acontecimientos causales, es decir, atenderá a la historia del conflicto. Es el momento en el que permitirá “airear” los agravios mutuos, dentro de unos límites razonables. Hará un balanceo de la comunicación, impidiendo que se acaparen los tiempos por una u otra parte, ofrecerá una redefinición y reconstrucción de la información recibida en términos positivos. En definitiva, mantendrá una actitud de escucha empática que legitime todos los sentimientos y aportaciones.

En un intento de simplificar el conflicto, separará sus dimensiones intra e interpersonales, para facilitar el aparcamiento de las defensas personales que traen las partes y puedan salir los temas encubiertos. Con esta información aportará conceptos constructivos, positivos y manejables.

La persona mediadora dejará claro que no tomará decisión alguna, aunque será responsable del control del proceso. Es consciente de que la dificultad para tomar decisiones se asientan en un conflicto, pero a veces la voluntad de las partes no siempre es resolver el conflicto, sino tomar una decisión. Como profesional sabe que no tiene la solución de los problemas, que la solución la tienen las partes que vienen pidiendo ayuda. Sabe, además, que las historias están llenas de nudos afectivos, y también nudos conflictivos; y que la forma en que se escriben esos nudos no es la forma en que se relatan, pero que uniendo ambas formas se consigue generar la historia que define el conflicto.

Una vez definidos los temas que configuran el conflicto, la persona mediadora sacará a la luz las áreas de acuerdo existentes. Asume,

así, una función educativa y pedagógica, que promueva la cooperación y ofrezca alternativas. Facilitará la búsqueda de acuerdos, con la colaboración de las partes, pidiéndoles planes para alcanzar los objetivos que se han fijado. Al mismo tiempo hará un análisis que favorezca la identificación y delimitación de las alternativas más factibles, centrará la discusión, haciendo una progresiva expansión de las áreas de acuerdo y reducción de las áreas de conflicto.

Mediador/a y partes trabajan conjuntamente con sus recursos en busca de acuerdos. La labor del profesional es conseguir que los recursos de las distintas partes no se anulen entre sí y se unan en pos de un objetivo común. No es tarea fácil, ya que partimos de la premisa de que cuando hay un conflicto las partes piensan que no hay nada en común por lo que trabajar juntos; en todo caso lo común es objeto del litigio, la pugna por lo común se convierte en la esencia de la relación, abandonándose elementos de difícil manejo como el dolor, la rabia, la pérdida o la frustración.

Igualmente es labor de la persona mediadora impulsar el proceso limitando o bloqueando actitudes autoritarias o intimidaciones verbales, con el fin de establecer una estructura de poder igualitaria entre las partes. Tratará de evitar el regateo posicional y actuar con estilos negociadores más blandos y adecuados para todos; a la vez que refuerza toda conducta colaboradora y los progresos realizados. En todo momento, lo más indicado es que los participantes se comuniquen entre ellos, más que con el/la mediador/a.

En la parte final del proceso de mediación, aunque también a lo largo del mismo, la persona mediadora facilitará la toma de decisiones, **actuando como agente de realidad**. Escribe y/o facilita la escritura de los acuerdos, dando copias a las partes, dejando abierta su revisión y discusión posterior, si fuera necesario. Incluso en los casos en que no hay acuerdo final, reforzará los esfuerzos realizados, y deja abierta la puerta a retomar el diálogo en otro momento, cuando resulte más viable.

En definitiva, la tarea de la persona mediadora se centra en **el impulso del proceso y la movilización de los obstáculos para seguir avanzando**, en facilitar el camino por el que las partes podrán avan-

zar conjuntamente a la resolución del conflicto. Es el/la profesional que camina junto a las partes. No es alguien que interviene desde fuera, y aunque los modelos más tradicionales de la mediación hablan de no tener ningún tipo de influencia en los acuerdos, lo cierto es que su participación debe entenderse como co-construcción y no persuasión o manipulación.

Existen diferencias de criterio acerca del papel –activo o no– que la persona mediadora debe adoptar. Las recomendaciones pasan por ser **asertivo** y **activo** en lo relativo al proceso de mediación –respeto a las reglas del juego–, interviniendo cuando no se respetan los turnos de palabra, se agrade verbalmente o se menosprecia al otro (o al mediador) o cuando se desvían del análisis de los problemas que les traen a la mediación. También es aconsejable mantenerse neutral en cuanto al contenido de la disputa, sin deslizar opiniones, comentarios, expresiones o gestos que impliquen una toma de partido por una u otra parte.

Sin embargo, existen discrepancias en relación con otros aspectos; por ejemplo, en lo que se refiere a si ha de sugerir o proponer alternativas y soluciones cuando las partes no lo hacen o cuando no se muestran de acuerdo con ninguna de las planteadas. Ciertos enfoques sostienen que no debe aportar nada que no haya sido expresado o propuesto por las partes, aunque su actitud pasiva conlleve a no obtener un acuerdo; y otros apoyan un papel más activo, sugiriendo alternativas cuando se alcance un punto muerto o se detecten posibles consecuencias negativas del acuerdo que se pretende alcanzar.

Evitando ambos extremos, parece razonable sugerir que sea cada mediador/a quien, a partir de su experiencia y conociendo cada caso, tome una decisión, sin adoptar un rol inflexible –en uno u otro sentido– sea cual sea el carácter de la mediación.

La persona mediadora con experiencia habrá reconocido situaciones en las que, con independencia de su enfoque, sugerir una solución que “*está en el aire*” pero las partes no se deciden a formular puede resultar incluso una salida para ellas, ya que escuchar en boca otra persona lo que piensan y/o no sabían cómo formular, lo perciben

con más claridad y supone un refuerzo psicológico nada desdeñable. Recordemos que, desde esta perspectiva psicosocial, parece probado que los seres humanos necesitan **validar** a partir de los demás sus actitudes y comportamientos para creer en ellos o afianzarlos, y que cualquier refuerzo interpersonal o social contribuye en gran medida a su mantenimiento o rechazo. Pero, a la inversa, la sensación de omnipotencia que puede llegar a sentir el/la mediador/a suele resultar en una intervención precipitada, ajena y/o contraria a los intereses de las partes, que pueden sentirse presionadas –de manera real o imaginaria– a aceptar la solución que se les propone, bien debido a la influencia ejercida por la persona mediadora, bien como una manera de resolver el problema rápidamente.

Por último, y aunque se recomienda que debemos aceptar la solución a la que han llegado las partes, a pesar de no compartirla o no nos parezca la mejor, la intervención siempre es necesaria cuando la solución sea inaceptable legal, ética o moralmente, o cuando implique y perjudique a terceros o se prevea que puede generar más conflictos que los que soluciona.

Terminamos tratando de aunar la información presentada en torno a la figura de la persona mediadora, presentando sucintamente los distintos papeles y roles que puede interpretar a lo largo del proceso de mediación, y en función de la situación (**Moore, 1996**):

- Líder que adopta iniciativas que hacen avanzar la mediación.
- Abridor de canales de comunicación, para iniciar o facilitar la mejora comunicacional entre las partes.
- Legitimador que ayude en el reconocimiento de determinados aspectos que entrañen dificultad.
- Facilitador del proceso.
- Creador de recursos que ayuda dando información técnica, poniendo en contacto, para lograr un acuerdo.
- Explorador del problema, ayudando a enfocar desde distintos puntos de vista, asistiendo en la definición de los asuntos e intereses.

- Entrenador que educa a otras personas mediadoras sin experiencia suficiente.
- Agente de realidad que construye y aplica un acuerdo razonable, corrige y lleva a la reflexión a las partes.
- Chivo expiatorio dispuesto a asumir la culpa y responsabilidades si fuera necesario.



## CAPÍTULO 2:

# LA MEDIACIÓN EN LA HISTORIA. UNA APROXIMACIÓN DESDE LAS CIENCIAS SOCIALES

### 1. DE LA TEORÍA A LAS PRÁCTICAS SOCIALES. REFLEXIONES PREVIAS

En “*Breves apuntes sobre los antecedentes históricos de la mediación*”<sup>1</sup>, ya hablábamos de la dificultad que entraña abordar la mediación desde un enfoque histórico-antropológico. No se trata, única y exclusivamente, de la escasa producción de estudios que versan sobre dicho enfoque (lo que hace aún más complicado llenar ese vacío que existe entre el desconocimiento de las distintas experiencias mediadoras acometidas en el pasado y su recién adquirido status jurídico), ni tampoco de la imposibilidad de establecer un único perfil de proto-mediación y mediador que justifique en esencia la mediación moderna, esa que ahora todos conocemos y que va ganando terreno en todas las ámbitos de las relaciones humanas. Debemos ser conscientes de que el problema también estriba en despejar cuestiones tan delicadas como, por ejemplo: definir qué situaciones pueden ser causa de conflicto según que sociedades y contextos históricos o por qué sólo en ciertos momentos, y no en otros, se ha producido una institucionalización de la figura del mediador y de la mediación de cara a facilitar una respuesta alternativa a la resolución de conflictos.

---

<sup>1</sup> Artículo incluido en “*La mediación: un instrumento de conciliación*” (CORZÓN, F. en SOUTO, E. et al. 2010: 1-11) del cual recuperaremos y desarrollaremos algunos de sus contenidos para la revisión de “*Antecedentes de la figura del mediador*”, punto 1.3 de este capítulo.

A día de hoy, estos y muchos otros interrogantes, escapan a nuestras pretensiones. Pero lo que sí podemos afirmar es que en todas las culturas y en todos los continentes encontramos manifestaciones muy diversas de la experiencia mediadora, acompañadas a su vez de muy diferentes prácticas sociales, en donde la función del mediador se significa en un único “intermediario”/“tercero neutral”<sup>2</sup> -de autoridad moral y aptitudes socialmente reconocidas- o expresadas a través de un órgano colectivo de naturaleza formal/informal, como pueden ser los consejos de ancianos, los tribunales de jurisdicción no ordinaria o los comités y juntas comunales<sup>3</sup>. Sobre la existencia de algunas de estas figuras, con frecuencia desarrolladas en los límites del Derecho Natural y sobre las diferentes “voces” y términos bajo los que se ha registrado la función del mediador hablaremos más adelante. De momento baste con decir que el rápido avance en la formulación y consolidación de un marco teórico, que sostenga de manera convincente el fenómeno de la mediación, va dejando al descubierto la necesidad de contemplar su realidad histórica como una conducta tan inherente al ser humano como el propio conflicto.

En consecuencia, no es de extrañar que al adentrarse en las fuentes historiográficas muchos autores se vean sorprendidos por la longeva trayectoria de las prácticas mediadoras o por la gran cantidad de variantes que han existido de las mismas. Tal vez sí resulte más extraño o llamativo el hecho de que durante siglos hayan sido relegadas al olvido (sobre todo en Europa), consideradas un subproducto de la jurisprudencia que sólo goza de cierta acogida entre los estamentos con menos recursos de la sociedad. Algunos autores son aún más incisivos y ven en el mediador a una especie de *prestidigitador* del conflicto, poco más que una invención moderna, o condenan a la mediación por intrusismo en las instituciones, quitándole peso

<sup>2</sup> Aquellas formas de resolución de conflictos, donde se incluye en el proceso conciliatorio a un tercero, también se las denomina, en algunos textos, *triádicas*.

<sup>3</sup> Estos órganos, con frecuencia relacionados con la idea de justicia popular y también restaurativa, siguen manteniendo vivo el eterno debate entre *Ius y Lex*. (Ver TAMARIT SUMALLA, J. 2012: 22-23).

y credibilidad<sup>4</sup>. En su monografía sobre “*Los mediadores*” **Jean Six** evidencia este tipo de impresiones, a la par que deja constancia, con su testimonio, de un momento muy concreto en el que Francia comienza a legislar con mayor rigor la figura del mediador -estamos en la década de los noventa-. En esta coyuntura el debate sobre su progresiva institucionalización se radicaliza:

*“Estos mediadores son unos personajes nuevos que la ley de 8 de febrero de 1995 introduce en nuestras instituciones y que se integran en el proyecto de reforma de la justicia a través de la ley de 13 de diciembre de 1998, relativa al acceso al derecho y la resolución amistosa de los conflictos. Se depositan en ellos grandes esperanzas (...)”* (2005:18).

*“Parece que, de entrada, los jueces confiaron sobre todo en las asociaciones de mediadores, que se habían constituido de diversas maneras, normalmente según ideologías bastante pacifistas e incluso, a veces, siguiendo el deseo de establecer una justicia distinta de la ordinaria, porque algunos contestatarios de la justicia establecida vieron aquí una brecha por la que introducirse. (...) Lo esencial es no escindir la justicia en dos, convirtiendo a los mediadores en unos pequeños jueces”* (2005:19).

### Y prosigue arremetiendo contra los mediadores familiares:

*“En Francia, los primeros partidarios de la mediación familiar sintieron que en principio no tenían viento contrario alguno, sino tan sólo viento a favor; y aunque para hinchar sus velas no dispusieran de una idea, sino únicamente de un rumor, éste les parecía sobradamente suficiente y eficaz”* (2005:52).

*“(...) Muchos mediadores familiares, que se han arrogado ese título desde hace unos cuantos años, van mucho más lejos y actúan como pseudo- psicólogos, interviniendo en la esfera privada.”* (2005:58).

*“Existe el peligro de pensar en el mediador como si se tratara de un mago, o incluso creer que es alguien que, al estar por encima de las leyes -tanto la ley civil como la ley natural-, puede resolver todos los problemas y sanar todas las heridas”* (2005:72).

<sup>4</sup> Hasta que la mediación no accede al sistema legal y judicial de un estado, esto es, hasta que no se institucionaliza, no se la reconoce y legitima en su totalidad. “*La historia está llena de ejemplos en los que algunas personas de la comunidad, como líderes religiosos o personas con autoridad e influencia, actuaban a petición directa de las partes cuando se acudía a ellos en busca de la resolución de conflictos. En la medida en que el estado organiza y toma para sí la función de impartir justicia y resolver los conflictos, la mediación va quedando soslayada en beneficio del procedimiento judicial (...)*” (ILLÁN FERNANDEZ, J. M. 2013:53).

Afortunadamente, este panorama ha cambiado bastante en los últimos tiempos y la “cultura de la mediación” –término vago pero de momento acuñado por numerosos autores– ha trascendido a todos los órdenes, político, social y económico. Prueba de ello es que también ha permeado al ámbito de lo artístico-cultural, en ocasiones, todo sea dicho, con un claro sesgo divulgativo<sup>5</sup>. El fin es normalizar su presencia y uso como alternativa a la vía judicial.

No obstante, en estos inicios en los que todo está por construir –sobre todo en la vertiente más social de la mediación– la labor principal de todos los profesionales involucrados en su avance como disciplina académica es, a nuestro juicio, la de acortar distancias entre la teoría y las prácticas sociales; tal vez así se logre dejar atrás esa idea de que la mediación es una estrategia de reciente factura o mera entelequia surgida de la nada.

Llegados a este punto me hago eco de las palabras de **Sanmartín Arce**, doctor en Antropología social, que decía que en la era moderna y dejando de lado el ya universal mito de Don Juan, sólo el Mito del Progreso había tenido tanto éxito en su expansión. El Mito del Progreso condensa muy bien esa idea, tan propia y genuina de nuestro tiempo, de percibir los procesos sociales como si estuvieran sujetos a una secuencia lineal, donde todo tiende siempre a más, donde no existe la involución o el estancamiento. Sería como evocar el espíritu olímpico y sus máximas: más alto, más rápido, más lejos... Pero, en realidad, este planteamiento nos recuerda más a aquellas teorías *difusionistas* del siglo XIX, que tanto hicieron por dar un sustento teórico a la primacía de occidente, justificando de paso sus respectivas políticas coloniales. Si cometemos el error de ahondar, bajo los mismos parámetros, en la historia de la mediación, podríamos llegar a la conclusión de que nuestro modelo es la expresión última de todas las mediaciones. Más perfecta, eficaz y sostenible que cualquier otra experiencia ajena a nuestra tradición

<sup>5</sup> En novelas, obras de teatro, cine documental etc. Dos ejemplos, con los que trabajaremos en este módulo, son la novela de MARINES SUARES, “*El espejo de los mediadores*” (Barcelona: Paidós, 2009) y un documental titulado “*Mediación Indígena*”, realizado por el CEM (Centro Estatal de Mediación), en la localidad de Cuetzalan, Estado de Puebla, México. 2007.

cultural (léase greco-latina). Esta perspectiva no deja de empobrecer el concepto de Mediación. Urge, por lo tanto, relajar el carácter etnocéntrico de muchas de las investigaciones que se llevan a cabo y aperturar nuevos horizontes.

Otro de los males que dificultan, tanto a nivel teórico como metodológico, el desarrollo de la mediación, es el aproximarse con una visión excesivamente *holística* a los procesos de resolución del conflicto. Un punto de vista que prima demasiado el contexto en detrimento del individuo. Por otra parte, resulta muy difícil conciliar esa visión *holística* con el espíritu interdisciplinar de la mediación.

**Fernández del Riesgo**, filósofo y sociólogo, expone al comienzo de su obra, titulada "*Antropología de la muerte*", una interesante comparativa entre la "*lógica holística*" y la "*lógica pericorética*". Si bien el tema sobre el que versa su libro no se encuentra próximo al que nos ocupa, su reflexión en torno a ambas lógicas puede ser aprovechada para nuestra causa, porque consideramos que una *visión pericorética* podría aportar más que una *holística* a la mediación. Veamos cómo define **Fernández del Riesgo** estas lógicas:

*"La concepción holística (del griego holos=totalidad) entiende el todo como presente en las partes y viceversa, lo que le permite una síntesis ordenadora y reguladora, que integra cada totalidad en otra superior. Y la lógica pericorética es la lógica de la complementariedad, de la reciprocidad dialógica, de la circularidad e inclusión".*

Está por ver si esta orientación filosófica se ciñe mejor a los nuevos desafíos y pretensiones de la mediación, al menos así lo creemos<sup>6</sup>.

## 2. ETIMOLOGÍA Y USO DE LOS TÉRMINOS MEDIADOR Y MEDIACIÓN

El termino mediador procede etimológicamente, tal y como cabría esperar, del latín *mediator-mediatoris*, así como mediación deriva del vocablo *mediatio*. Ni que decir tiene que su raíz léxica designa

<sup>6</sup> Siendo este el punto de encuentro hacia el que se dirigen todas las unidades didácticas, es en particular en la quinta y última del presente volumen, "*Uniendo disciplinas*", donde quizá se evidencie más la susodicha lógica pericorética.

una ubicación intermedia entre dos puntos y por extensión entre dos posturas o intereses opuestos. Al acudir a las fuentes lexicográficas e historiográficas uno se percata de que, mientras el término que correspondería a la voz de mediador sí se recoge en diferentes épocas y diferentes contextos socio-políticos, con el término mediación no acontece lo mismo. Se ha de entender, en consecuencia, que la función del mediador era ejercida por individuos a los que no se les reconocía, por decirlo de algún modo, ninguna pertenencia a un “gremio profesional” o institución y que desempeñaban su rol de forma absolutamente independiente. Tampoco es necesario retroceder tanto en el tiempo para comprobar que, hasta fechas muy recientes, la palabra mediación seguía sin incorporarse a las entradas de voces de diccionarios y enciclopedias y en parte sucedía lo mismo con mediador.

En una estupefahante revisión introductoria sobre las distintas definiciones de mediador y mediación, **Francisco Puy Muñoz** establece la siguiente cronología para constatar el uso de estos términos:

- Fuero de Avilés, (1076); Aparece “*medianedo*” para designar un “*tribunal sobre litigios de los pertenecientes a diferentes jurisdicciones*”. Puy subraya el marcado carácter jurídico de esta definición, porque “*supone la comprensión de la mediación como una jurisdicción extraordinaria (de Derecho Natual) capaz de llegar a donde no llegan las ordinarias (las de Derecho Positivo)*”.
- Las siete Partidas de Alfonso X, (1250-63); Consideradas por la gran mayoría de historiadores y juristas como el más importante compendio de derecho de la Edad Media. En las Partidas no se recoge ni el concepto de mediador ni el de mediación, en su defecto “*regulan el arbitraje*” entendiendo por tal al “*procedimiento que deben seguir quienes << son llamados en latín árbitros >> y en romance << juzgadores de albedrío >>*”, porque “*<< son escogidos para librar algún pleito señalado, con otorgamiento de ambas partes*”. En este punto, el autor aventura la posibilidad de que estos juzgadores /árbitros podrían ser,

<sup>7</sup> O “Jueces de Aveniencia”

en última instancia, mediadores “obligados por Partidas a pasar por árbitros”.

- Vocabulario de **Antonio de Nebrija**, (1495). Más de dos siglos después de las Partidas, se confirma la existencia de una figura análoga a la del mediador al que se le nombra por “mediator-oris” y que se traduciría por “medianero entre dos”. Termino que, como veremos en el siguiente hito cronológico, se mantiene en su traducción al castellano.
- Tesoro de la lengua castellana o española de **Sebastián de Covarrubias Horozco**, (1611). Se menciona el término “medianero” -entendiéndose por aquel “que se pone de por medio para componer diferencias”- y las voces “medio, mediar y medianero”.
- Diccionario de autoridades, (1726-39). Se incluyen “por primera vez las voces mediación y mediador” sin obviar las de “medianero” y “mediar”. Algo que se mantiene asimismo en la primera edición del “Diccionario de la lengua castellana” de la Real Academia Española (1780). (**Puy Muñoz en Soletto Muñoz**. 2007:26-27).

La primera de las dos entradas de mediación, que se constatan en el Diccionario de Autoridades (tomo IV) dice que “es la distancia próxima de una cosa a otra, mediando otra entre las dos”, mas la segunda ya incorpora otras connotaciones que nos remiten a la esfera de la conciliación o búsqueda de un acuerdo. Transcribimos su contenido: “Significa también la interposición o intervención de alguno, que pretende componer y reconciliar a otros que están entre sí discordes, o conseguir alguna cosa para otro”.

En síntesis, se puede afirmar que, al menos en durante el último milenio, la vocación del mediador ha pervivido en nuestro espacio geopolítico. Lo cierto es, que para ejercer una función que está sujeta a la voluntariedad de los que demandan su intervención y establecerse, según las fuentes, en un ámbito informal y “alternativo”, parece ser una *praxis* bastante ventajosa, de lo contrario se vería abocada a su desaparición. Aún así, en los diccionarios de uso más destacados de nuestra lengua, se menciona con cierta tibieza, o directamente no se cita a la mediación en el sentido de significarla

como un método alternativo en la gestión de conflictos y mucho menos como disciplina. De esta guisa, en su tercera y última edición de 2007, el “Diccionario de Usos de la lengua Española” de **María Moliner** define mediación como: “*Acción de mediar entre partes en conflicto; por ejemplo, entre dos naciones, entre trabajadores y empresarios, etc.*” Y mediador como: “*(...) el que media a favor de alguien o para arreglar un trato o poner en paz a los que están enemistados; por ejemplo entre dos naciones*”. Pero además incluye otra acepción: “*Se aplica específicamente a la Virgen y a los Santos como mediadores entre los hombres y Dios*”. Por no redundar en los mismos conceptos, no vamos a transcribir aquí los significados que da la última actualización del Diccionario de la Real Academia Española (2001), tan sólo decir que en ella también se recoge, para el verbo mediar, el significado de “*interceder o rogar por alguien*”. Nos fijamos en esta acepción porque, dentro del campo semántico de mediación y mediador, nos encontramos con toda una gradación de términos que con sus matices nos aproximan o alejan, en mayor o menor medida, del significado que otorgamos a la mediación y mediador moderno<sup>8</sup>, pero nos ayudarán a entender mejor a todas aquellas *otras realidades mediadoras* que expondremos en este mismo capítulo.

Aventurándose más allá del origen exclusivamente latino, hay indicios etimológicos suficientes para constatar que la raíz lingüística de mediación y mediador se puede rastrear hasta un origen indoeuropeo. Una prueba más de que conflicto y mediación están intrínsecamente relacionados entre sí y con la historia de la Humanidad.

<sup>8</sup> En esta pequeña panorámica, sobre la evolución de los usos lingüísticos, que acabamos de ver, aparecen términos como *árbitro*, *juez (de albedrío)*, *interceder*, *rogar*, etc. Es obvio que todos ellos incorporan connotaciones que difieren del significado legal que propiamente ostenta la mediación, de hecho, hablar de intercesión o arbitraje -por poner un ejemplo- introduce otro tipo de factores que no se corresponden netamente con el proceso mediador, puesto que interceder supone mediar entre partes en desigual relación de poder y asimétrica voluntad de resolución y en el arbitraje se presupone un carácter vinculante al acuerdo tomado por las partes, con todo lo que a nivel contractual implica. Nótese que otros vocablos como *componedor* o *intérprete* también tendrían fácil cabida en el campo semántico de mediador. El primero por intervenir para restaurar un orden o equilibrio “dañado” (entronca directamente con el concepto de justicia restaurativa) y el segundo por facilitar la comunicación entre las partes litigantes.

*“Mediación es una palabra que llega a todas las lenguas romances occidentales a través del latín. Ernout, Meillet y André exponen sus orígenes conocidos en el Dictionnaire étymologique de la langue latine (1979) (...) entrada medius, -a, -um, cuyo contenido extracto. El adjetivo de tres terminaciones medius, -a, -um, califica a <<quien se encuentra en medio, al intermediario, a lo que está en medio en sentido local y temporal, y por consiguiente también en sentido moral, a lo que no se inclina ni a un lado ni a otro, a lo indiferente, a lo indeterminado>>, Recibe los mismos empleos que el adjetivo griego μέσος, μέσος<sup>9</sup>. Se usó en todos los tiempos. Es panromano. Es un adjetivo indoeuropeo documentado en sánscrito como mádhya, y en Avesta como maidya. También está identificado en osco, gótico y céltico galo, con las alteraciones fonéticas que ahora no conviene detallar, pero conservando siempre su significado. Y lo mismo ocurre con sus prolongaciones hacia adelante. Mediator y mediatrix es una de ellas. Los sustantivos mediator y mediatrix, son propios del latín religioso, y significan el mediador y la mediadora, pero en sentido activo, señalando a los que están desempeñando el rol de mediar” (ibíd., p. 29).*

Al hilo de lo expuesto nos surge un nuevo interrogante, ¿ha sido el rol de mediador exclusivo del hombre? En honor a la verdad, la figura de la mujer proto-mediadora –y no la de divinidad femenina mediadora/intercesora– no aparece en las fuentes, de lo que deducimos, al menos, que no ha sido un rol asumido habitualmente por mujeres<sup>10</sup>. Un aspecto a investigar.

### 3. ANTECEDENTES DE LA FIGURA DEL MEDIADOR. EXPERIENCIAS MEDIADORAS Y CASOS ETNOGRÁFICOS

*Tal y como anunciábamos al lector en el inicio del presente capítulo, algunos de los contenidos expuestos de aquí en adelante han sido rescatados de “Breves apuntes sobre los antecedentes históricos de la mediación” (op. cit), sometiéndolos a un mayor desarrollo según en qué casos.*

Hecha la aclaración, damos paso a dichos contenidos.

<sup>9</sup> Véase también ILLÁN FERNÁNDEZ. 2013:56.

<sup>10</sup> Por regla general, en la historia de nuestra tradición cultural, la implicación de la mujer en cualquier oficio público es algo poco habitual o prohibido. En la sociedad romana, por ejemplo, son contadas las mujeres que han ejercido de abogadas, porque se trataba de un *virilia officia* (oficio de hombres). Imagínese entonces qué posibilidades tendrían de desempeñar el papel de mediadoras. Quién pudiera estar interesado en este tema le recomendamos la obra de EVA CANTARELLA, “La mujer romana” (1991).

Todas las experiencias mediadoras que expondremos en los siguientes párrafos, bien sean encarnadas por órganos colectivos o por figuras de autoridad en la materia, incorporan, dentro de su particularidad histórica contextual, atributos y cualidades que se corresponden, en mayor o menor medida, con los principios básicos rectores del rol de mediador. Unas figuras están incluidas en el engranaje institucional vigente y otras han sido denostadas o perseguidas por entrar en contradicción con ese marco legal establecido. De nuevo Derecho Natural vs. Derecho positivo.

• **El proxeneta o mediator romano:**

Siguiendo la pista a la figura del *mediator* romano hayamos otra figura, la del proxeneta<sup>11</sup>. Para **García Gérboles** y **Muesmann** los primeros indicios de mediación, incluso antes de la aparición del *mediator* o *proxeneta*, están registrados en el código de Hammurabi en Mesopotami. Sin embargo, aclara el autor, “en estos momentos -2000 a.C.- no se puede hablar de mediación como contrato comercial puesto que se enmarca en el ámbito del intérprete. Para favorecer el comercio entre personas de diferentes lugares y lenguas (...) personas conocedoras de las necesidades locales y con la facultad de servir de intérpretes entre las partes que quieren concluir un negocio”<sup>12</sup>. Entonces estima que la primera figura mediadora se desarrolla en el ejercicio del *proxeneticum*, o lo que se ha venido a llamar el *corretaje*. Tarea ejercida por la figura del *proxeneta* que el autor identifica con la del *mediator*. Veamos que dice sobre su reconocimiento en el ámbito jurídico:

*“Será en el ordenamiento jurídico romano donde se encuentren los primeros pasos que llevarán a una regulación jurídica propia que terminará por plasmarse e tres textos ulpianos<sup>13</sup> que integran el título 14, <<De proxeneticis>>, del libro 50 del Digesto de Justiniano y en una Novela de Justiniano (Nov.90.8)”.*

<sup>11</sup> Palabra de origen griego que significa “aquel que se interesa por alguna cosa” (HEUMANN Y SECKEL en ARANA MUÑOZ. 2010:24).

<sup>12</sup> A lo largo de la historia, es recurrente el hecho de una mayor presencia de la mediación en el ámbito mercantil y civil. Curiosamente la nueva ley en curso 5/2012 regula las mismos ámbitos.

<sup>13</sup> Ulpiano fue un jurista romano del s. III.

De cualquier manera, la información ofrecida en estos documentos es para las autoras “escasa e insuficiente” y aventura la posibilidad de que la mediación tuviera su primer caldo de cultivo en la esfera del *paterfamilias* y el contrato de *mandato*.

*“Así, se piensa que inicialmente no existiría la figura del mediador, pero su función sería ejercida en el ámbito familiar por los hijos de familia o esclavos que actuaban por encargo y en interés del padre. En otros casos, sería un amigo el que realizaría tal gestión gratuitamente, encuadrándose su actividad en el ámbito del mandato”*

A colación de esta hipótesis, se deduce también que es muy posible que “mientras en la república la mediación sólo existiese como actividad unida a otras figuras jurídicas -se refieren al *paterfamilias*- en el principado se convierte en una figura autónoma y con sustantividad propia, desligada del mandato y del ámbito familiar”. (GARCÍA y MUESMANN en ARANA MUÑOZ, 2010: 24-25)

En nuestra opinión es una propuesta factible, dado que la mayor parte de los acuerdos a nivel mercantil y civil pasaban por la persona del *paterfamilias*. Todo parece indicar que, poco a poco, esta figura que cumplía con las funciones del mediador iría ganando independencia y “oficio” -un oficio además remunerado- hasta finalmente convertirse en el *proxeneta* o *mediator* que aparece en los textos ulpianos y justinianos.

El *proxeneta* podía actuar de mediador en todo tipo de contratos mercantiles, siempre y cuando cumpliera con la máxima de no actuar de manera “engañosa” o ser tendencioso. Pero también queda constancia de su intervención como mediador de asuntos civiles, en cuyo caso se le menciona con términos específicos y diferenciadores, “*proxeneta condiciones, amicitiae y adessurae*”, posibilitando “respectivamente, los matrimonios, las relaciones de amistad” o buscando “personal para las magistraturas”. Las autoras creen que es en este ámbito donde se podría gestar la figura del mediador familiar y localizan, en una constitución de Justiniano “de fecha incierta”, el término “*proxeneta nuptiarum*” (mediador nupcial).

Con estas últimas piezas completamos el puzzle del origen etimológico del *mediator* romano, a la par que concretamos cuál podría ser su rol y naturaleza jurídica en cada época.

### • El proto-mediador en España:

Los vestigios historiográficos, que se han podido encontrar en torno a la figura del mediador en España, son relativamente significativos. Sólo enumeramos los que, tal vez, están mejor documentados.

El primer ejemplo que mencionamos nos recuerda, y no sólo en el nombre, al actual defensor del pueblo. Nos referimos al “*defensor civitatis*” (s. IV), que hacía valer los derechos del ciudadano frente a los desmanes de las autoridades y por supuesto, también mediaba en las posibles tensiones que se pudieran generar.

Una figura similar, que también ejercía de mediador entre la ciudadanía y las autoridades públicas en la España musulmana<sup>14</sup>, era el “*Sahib al-Mazalim*” (que traducido significa: señor de las injusticias). Se le considera un antecedente claro de la figura del defensor del pueblo en España<sup>15</sup>.

*“Para este tipo de antecedente remoto –sombra de un auténtico antecedente– se ha señalado que en la España musulmana hubo un cierto Sahib-al-Mazalim, nombrado por el Sultán, que cumplía las funciones de una especie de juez encargado de oír y sustanciar las quejas de contrafuero o agravio de autoridad y empleados públicos”.*

La tercera figura a la que se le otorga un papel mediador y que es identificada, al igual que las dos anteriores, con un antecesor directo del Defensor del Pueblo, es el Justicia Mayor de Aragón (s.XIV), aunque en su caso el dictamen fuera vinculante y únicamente mediara entre los señores feudales y el rey, lo que marca una diferencia sustancial con el Defensor del pueblo.

<sup>14</sup> La visión que se tenía en el mundo musulmán de las, tan sólo en apariencia, dicotómicas relaciones entre conflicto y equilibrio, violencia y paz o justicia e injusticia, probablemente diste mucho de la que se manejaba en el mundo cristiano. Para aproximarse a esas categorías desde el punto de vista de las representaciones simbólicas y la mitología árabe, véase el ensayo de VIDAL LUENGO, A. (2000) “*La dimensión mediadora en el mito árabe islámico: La Sirat Baybars*”. Granada: Eirene.

<sup>15</sup> Cita extraída de la introducción a un texto editado por la Defensoría del Pueblo en la red. Se puede consultar en esta dirección:

<http://www.defensordelpueblo.es/es/Documentacion/Publicaciones/Otros/Anexos/Documentos/defensor.pdf>

En el s. XIII coinciden varias fuentes que explicitan la figura de un “tercero neutral” distinto al juez: El Fuero Juzgo de León (1241), el Fuero Viejo de Castilla (1212) y Las Siete Partidas de Alfonso X.

De igual forma, en el S.XIII, en pleno reordenamiento de la red parroquial en Europa y según **E. Portela**, *“la aparición de las cofradías, asociaciones devocionales y de ayuda mutua, es una primera manifestación organizativa, que se mostró capaz de desbordar el marco estrictamente religioso. Fuera de él, los intereses económicos, la necesidad de organizar colectivamente la explotación agraria sedentarizada, [...] impuso -allí donde adquirió carácter dominante- obligaciones colectivas que se hizo necesario acordar y hacer respetar. Sobre estas bases, el grupo de boni homines, de los meliores, llegó a desempeñar funciones en la justicia menor por delegación del señor”* (Portela E., et al. 1992: 216), estos “boni homines” que aparecen en el párrafo citado, o lo que en Murcia se conocía por el “consejo de hombres buenos” son un ejemplo más, al igual que lo es el “Tribunal de aguas de Valencia”<sup>16</sup>, de aquellos órganos colectivos de mediación que mencionábamos en la apertura del presente capítulo (punto 1.1).

En esta línea de experiencias corporativas, asociativas y gremiales Fernández Riquelme<sup>17</sup> precisa:

*“En España encontramos testimonios de una primera reglamentación de la tradición mediadora, en las juntas vecinales, los Gremios medievales y las Hermandades agrarias y rurales”*<sup>18</sup>.

En Galicia también nos encontramos con un término que parece estar emparentado, y no sólo etimológicamente, con los “boni homines” y los “meliores” que recogía Portela, se trata del “Bo Home”. Una figura que, cinco siglos después, continúa en vigencia, dado que la constitución de 1812 la contiene en su redacción, para ser más precisos en su art. 283, artículo en el que se regula la mediación “afir-

<sup>16</sup> Tribunal de larga tradición y arraigo que comenzó a funcionar en el s. XIII y que estaba compuesto exclusivamente por campesinos, ellos mismos se encargaban de controlar un reparto justo y equitativo de las aguas para irrigar los cultivos.

<sup>17</sup> El artículo en cuestión se encuentra en la publicación “Contribuciones a las Ciencias Sociales”. N° 7; Enero 2010.

<sup>18</sup> Como sucede con el Fuero de Avilés (1076).

*mándose que debía ser ejercida por un alcalde, con dos hombres buenos nombrados uno por cada parte, dictando una providencia de avenencia que las partes podrán aceptar voluntariamente al objeto de finalizar el litigio"* (GARCIA y MUESSMAN en ARANA MUNOZ. 2010:32)

Hemos dejado para el final, de este recorrido por la proto-mediación en España, la figura del *corredor* y el oficio del *corretaje*. Esta figura ejerce un importante papel en las transacciones mercantiles, manteniéndose a lo largo de los siglos (aunque de forma intermitente en el marco institucional).

Se encuentra ya en la época romana, donde incluso había oficinas de corretaje, lo que nos puede dar una idea de lo habitual y extendida que era esta práctica social, al que el propio Ulpiano tachaba de "sordidum" o "pequeño trabajo".

En "Las Ordenanzas de lonja y oreja" de 1271 se regula la actividad de "los corredores de oreja"<sup>19</sup>, también queda constancia en "El Código de las Costumbres de Tortosa" y, al igual que en el Derecho municipal de la Edad Media, en todas las referencias se entiende que el corredor es un oficio de carácter público, "sin funciones de jurisdicción o gobierno", lo que podría explicar, en palabras de GARCIA y MUESSMAN, "que durante gran parte de la Edad Media tanto los moros como los judíos pudieran ser corredores" (ibíd.. p.33).

Al tratarse de acuerdos mercantiles, todas las partes esperaban que el corredor respondiera a una serie de criterios conforme a los cuales se garantizaba un trato en confianza. Es decir, un comportamiento ético y una profesionalidad sustentada en la experiencia. Valores que, sin duda, se persiguen hoy en día cuando se acude a un mediador moderno.

### • El *Ma'ünai* Wayuu o Guajiro:

A veces, buceando entre los contenidos de las más dispares etnografías, uno se encuentra con emergencias de la experiencia

<sup>19</sup> Se les conoce por este nombre porque en el desarrollo de su actividad debían mantener los acuerdos en secreto. De ahí lo de "corredor de oreja".

mediadora. Un dato aislado, alguna escena entresacada de la vida cotidiana, un término nativo pronunciado en el torrente de una conversación, poco más. Sin embargo, todos esos pequeños indicios, cuya labor de rastrear y registrar está todavía en su fase incipiente, nos son de gran utilidad para llegar a entender cuan universales y plurales han sido, y siguen siendo, las praxis mediadoras y como se incorporan y conceptualiza la mediación tanto el ámbito de lo material como de lo espiritual (cosmovisión, mitos culturales, creencias dogmáticas, etcétera.).

El primer ejemplo etnográfico que exponaremos es el del *ma'ünai*, y está sacado de la monumental monografía “*El camino de los indios muertos. Mitos y símbolos guajiros*”, escrita por **Michel Perrin** sobre los Wayuu, también llamados Guajiros.<sup>20</sup> Se trata de una cita escueta, pero no por ello poco significativa:

*“Felipe Fernández –llamado “Iisho”– miembro influyente del clan Jayariyu. Fue desde nuestro primer viaje a la vez, huésped, guía, informante, instigador de un buen número de nuestros encuentros, confidente y amigo.*

*Este hombre dinámico, padre de más de cincuenta hijos que tuvo con siete esposas, tenía una edad aproximadamente de setenta años y por lo tanto estuvo disponible salvo cuando era solicitado para resolver conflictos en calidad de Ma'ünai<sup>21</sup>, de mediador. Antiguo propietario de un gran rebaño, dijo haber sido víctima de las sequías prolongadas que advinieron en los años cincuenta y destruyeron la mayor parte de su hato, afectando así irremediablemente a su poder político<sup>22</sup>. (PERRÍN, M. 1993:23).*

Se estará preguntando el lector por qué mencionamos el número de hijos y mujeres o el tamaño de su cuadra de reses. Muy sencillo, todo ello forma parte, tal y como el autor deja traslucir en el texto,

<sup>20</sup> El nombre de “*goajiros*” fue el que recibió esta etnia de mano de los colonizadores Españoles, ellos se llaman a sí mismos Wayuu. Los etnia Wayuu concentran el grueso de su población en la península de La Guajira, zona del Caribe, su número es abundante, en torno a unos cien mil individuos, repartidos entre los estados de Colombia y Venezuela.

<sup>21</sup> Tenemos conocimiento de otra figura que interviene en conflictos privados, de ámbito conyugal básicamente y de carácter comunitario entre parcialidades que, sin dejar de tener funciones próximas al mediador, desempeñaría labores más propias del arbitraje. Esa figura es la del *pütchipü* o *palabrero*.

<sup>22</sup> El subrayado en negrita es nuestro.

de los signos externos de autoridad y prestigio, que sino suficientes *per sé*, al verse acompañados de otras cualidades morales, si realizan su elección como mediador. Extrapolándolo a los casos prácticos a los que pueda enfrentarse el mediador moderno, se podría decir, a modo de conclusión, que en la mediación intercultural nunca está demás informarse acerca del sistema de valores y costumbres de los litigantes. De otra forma aquella función de intérprete y facilitador de la comunicación entre las partes, que enunciábamos líneas atrás, será anulada en el proceso de mediación. El ejemplo etnográfico que viene a continuación también corrobora este hecho.

#### • *Los hombres de respeto gitanos:*

Entre los gitanos, pertenecientes a la etnia Romaní, no existen fuentes escritas a las que acudir, se rigen por normas establecidas en un derecho consuetudinario o *Ley Gitana*. Partiendo de esta premisa, los gitanos tienen sus propias leyes y en base a estas suelen dirimir las situaciones de conflicto. Se podría decir, a todos los efectos, que disponen de su propio modelo -alternativo a la vía judicial- para la resolución del conflicto.

En esta realidad y contexto, el que detenta el rol de mediador es el hombre que consigue su prestigio por “evitar la lucha”, demostrando con ello, según **Teresa San Román**, “tener una actitud generosa al correr un riesgo personal en beneficio de toda la comunidad. A los hombres que así actúan se les llama para desempeñar el papel de jueces e intermediarios en discusiones y peleas”. Hay, desde luego, otros factores que deben conjugarse para ser un *hombre de respeto*<sup>23</sup> como: “un sólido conocimiento de la ley, saber cómo actuar en un consejo de familia, en un proceso judicial, conocer el desarrollo y significado de las ceremonias gitanas etc.”<sup>24</sup> (SAN ROMAN en LISÓN, C. 1976:254-257).

<sup>23</sup> Se suele identificar de forma genérica con el *patriarca gitano* aunque no siempre ser patriarca implica ser considerado un *hombre de respeto*.

<sup>24</sup> SAN ROMAN ESPINOSA, T. “El buen nombre del Gitano” en LISÓN, C. Temas de Antropología Española. Madrid: Akal. 1976: 243-262.

• **El *Hilakata* y el Comité de Las Rondas Campesina. Antecedentes de la Mediación en los Andes Peruanos:**

En el marco geográfico de los Andes Peruanos nos encontramos otra nueva “advocación” del mediador, el “Hilakata o Hilkata”, autoridad tradicional de las parcialidades y comunidades de Puno que J. Luis Ayala nos describe a continuación:

*“[...] era la persona más caracterizada para desempeñar el cargo, administraba justicia, velaba por la armonía y el bienestar de los comunitarios, ser `Jilacata´ es ser `envarado´, muy distinguido y respetado, por su parte demostraba austeridad, honorabilidad, rectitud, honradez, al dejar el cargo era el hombre distinguido llamado `pasmura´.”*

Incluso nos habla de su pervivencia en el tiempo, perpetuándose como un modelo efectivo de mediación:

*“En la época hacendil, también habían hilakatas o `jiljatas´ que cumplían labores `bisagra´ entre el hacendado y los campesinos siervos, era el hombre de confianza del terrateniente y tenía el control de los campesinos. En su referente comunal equivale a `varayoc´ y a `kamayoq´” (AYALA LOAYZA en MIRANDA GARCIA. 1996:110).*

En ocasiones, este repertorio de *figuras de autoridad moral* u órganos colectivos, en los cuales se delega la voluntad de alcanzar un acuerdo satisfactorio en situaciones de conflicto, son mecanismos que permanecen latentes en el tiempo, hasta que una nueva coyuntura de crisis política, económica y social la despierta de su letargo.

Tal es el caso de la “Ronda Campesina”, movimiento social que surge en Cajamarca, Perú (1976) en respuesta a una situación de inoperancia y corrupción en los resortes del poder gubernamental. El detonante fue el crecimiento desmesurado del *abigeato*<sup>25</sup> o robo de ganado; las comunidades Cajamarquinas, situadas en los Andes septentrionales del país, recuperan entonces un modelo de justicia (conocida por *Justicia Rondera*) que choca frontalmente con el marco

<sup>25</sup> El *abigeo* es el cuatrero.

legal-estatal, que lo estigmatiza y lo tilda de ilegal e ilegítimo por violar los derechos fundamentales de las personas<sup>26</sup>.

La justicia que proponen los Ronderos es una “*justicia comunitaria*” y restaurativa<sup>27</sup>, que bebe directamente de la que encontramos en el *Ayllu*<sup>28</sup> prehispánico, que se regía por las máximas del *Ama sua, ama quella, ama llulla* (no robes, no seas ocioso, no mientas; en su traducción literal), valores que debía tener incorporados toda figura de autoridad moral para poder mediar.

Las Rondas no son el único órgano comunal que imparte justicia, además está el Juez de Paz, el Presidente de la Comunidad Campesina, el Jefe de la comunidad Nativa, La Asamblea -órgano supremo de la comunidad y el Teniente Gobernador. (Ibíd. p.97)

Con posterioridad, su “naturaleza alternativa” se transforma, como en tantos otros casos, en un paradigma reconocido e institucionalizado que goza de su propia regulación jurídica (en 1986 se le reconoce a través de la ley n° 24571 y en la actualidad queda contemplada su legalidad en la ley n° 27908 del 2003). Este proceso de re-emergencia de modelos tradicionales para la regulación y mediación del conflicto, también prolifera en multitud de escenarios donde se impuso un sistema colonial que no respondía a la realidad social del territorio colonizado, quedando patente una ausencia de gobierno y un vacío de poder que necesitaba restaurarse en los márgenes periféricos de la metrópoli.

Por ende, la ronda campesina, al igual que sucede con otras formas alternativas de gestión del conflicto, cumplen una función importante a la hora de preservar el orden y el equilibrio en un espacio donde la población, falta de recursos, en su mayoría analfabeta y

---

<sup>26</sup> Quien desee profundizar en el tema puede acudir a autores como Pérez Mundaca, 1993; Orin Starn, 1991; Raquel Yrigoyen; 2002 o Ludwig Huber, 1995.

<sup>27</sup> “A diferencia del concepto *Derecho comunal*, la *justicia comunitaria* hace referencia, además de a la realidad social, al aspecto cultural y sólo en relación con una forma de organización, la comunal”. (BRANDT, H. Y FRANCO, R. “Justicia campesina en Los Andes; Perú y Ecuador”. 2006:40.

<sup>28</sup> Ordenamiento comunitario andino.

emplazada en zonas de difícil acceso, no siempre pueden dirimir sus diferencias dentro del marco reglado del Estado<sup>29</sup>.

• **El Consejo de Ancianos Nuer<sup>30</sup>: mediación o vendetta:**

**Evans-Pritchard** -antropólogo social británico, adscrito a la escuela del estructural-funcionalismo- publicó hacia 1940 la primera de las tres etnografías que, fruto de sus investigaciones de trabajo de campo, iba a realizar sobre los Nath o Nuer. “Los Nuer” se ha convertido, desde entonces, en uno de los ítems fundamentales en la historia de la Antropología Africanista. En esta obra se tratan aspectos fundamentales de su cultura, dando mayor relevancia a las instituciones políticas, su principal objeto de estudio. Uno de esos aspectos es la violencia y la resolución de conflictos.

Entre los Nuer no es poco frecuente que las disputas acaben en *vendetta* o *vendetta de sangre* –“*feud*” y “*blood feud*” respectivamente-. Su economía gira alrededor de la explotación de sus cabezas ganado, su posesión más preciada, por consiguiente, es de esperar que muchas de las disputas surjan alrededor de su actividad ganadera o por deudas o por el robo de ganado, pero también pueden ser por adulterio, perjuicio homicidio -tal vez las se dan en mayor número-, etc. La *vendetta* es un acto regulado y permitido entre “comunidades dentro de una misma tribu”. Está políticamente institucionalizada. No vamos a entrar en más detalles sobre la sociedad Nuer porque no ha lugar, pero, con estos datos, uno apenas puede imaginarse que exista entre ellos ninguna figura que pueda identificarse con algún rasgo del mediador o la mediación. Nada más lejos. Los párrafos que acto seguido vamos a transcribir no tienen desperdicio, porque en ellos aparecen muchos de los principios que hacen que a un proceso de mediación se le reconozca claramente como tal.

<sup>29</sup> “Directo, rápido y barato” es una de las consignas que suelen proclamar los Campesinos Ronderos con respecto a su modelo de resolución de conflictos.

<sup>30</sup> Los *Nuer* o *Nath*, -como se nombran a sí mismos- son una Etnia del continente africano muy emparentada con los Dinka, con los que se les presupone un origen común. Esta etnia condensa casi el total de su número en Sudan del Sur, asentándose en ambas orillas de los ríos Sobat y Bhar el Ghazal, tributarios del Nilo.

*“Si un hombre tiene una disputa con otro de la misma localidad, ambos pueden ir a la casa de un jefe local y dejar las lanzas en el suelo en su establo (...). Cuando los dos hombres han expresado sus opiniones, el jefe y los ancianos discuten el asunto fuera del establo y vuelven a entrar en él para dar a conocer a los litigantes su decisión. La persona a quien favorezca la decisión entrega su lanza al jefe, quien se la da a un amigo o escupe en ella y se la devuelve a su dueño. Por la forma como mis informadores describían el procedimiento en conjunto resultaba claro que el jefe emitía su decisión final como una opinión **expresada en lenguaje persuasivo y no como un juicio emitido con autoridad**. Además, si bien el carácter sagrado del jefe y la influencia de los ancianos tienen peso, **el veredicto se acepta exclusivamente porque ambas partes están de acuerdo con él**. No puede haber discusión, a no ser que ambas partes deseen resolver la disputa y estén dispuestas a aceptar un compromiso y someterse al arbitraje, pues la función del jefe es la de **mediador** entre personas que desean que otras personas las liberen de la dificultad que podría provocar violencia. El hombre contra quien se pronuncia la decisión puede ceder para honrar a los ancianos y al jefe en algo en lo que no habría cedido directamente y sin su intervención, pues la aceptación de su veredicto no menoscaba su prestigio. En caso de que haya alguna duda sobre los hechos, pueden emplearse ciertos juramentos, que son algo parecido a las ordalías, en nombre del jefe piel de leopardo.*

*Para que una disputa se resuelva de este modo, no sólo es necesario que ambas partes deseen arreglar el asunto amistosamente, sino que además **es necesario también que ellas mismas lleguen a un acuerdo durante la discusión**. Nadie puede obligar a ningún de las partes a aceptar una decisión y, de hecho, **no se puede emitir una decisión a no ser que haya unanimidad**, dado que hay ancianos de ambas partes. Así, pues, siguen discutiendo hasta que todo el mundo haya expresado su opinión y se obtenga un consenso.*

*Los cinco elementos importantes en un arreglo de ese tipo mediante negociación directa a través de un jefe parecen ser: (1) **el deseo de los litigantes de resolver el asunto**, (2) **la santidad de la persona del jefe y su función tradicional de mediador**, (3) **discusión completa y libre que conduzca a un acuerdo más completo entre todos los presentes**, (4) **el convencimiento de que un hombre puede ceder ante el jefe y los ancianos sin perder su dignidad en algo en lo que no hubiera cedido ante sus oponentes** y (5) **el reconocimiento por parte del perdedor de la justicia de la causa de su oponente**”<sup>31</sup>. (EVANS-PRITCHARD E. E. Barcelona: Anagrama; 1997:104 y ss.)*

Creemos que este testimonio, y la profusa descripción de la práctica social que narra hablan por sí solos, poco más se puede decir al respecto.

<sup>31</sup> El subrayado en **negrita** es nuestro.

#### 4. EL MEDIADOR Y LA MEDIACIÓN MODERNA

Sobrepasada la primera década de este siglo XXI, gran parte de las dudas que se tenían sobre el futuro de la mediación se han disipado y la ley 5/2012 de 6 de julio -Ley de Mediación en Asuntos Civiles y mercantiles- ha facilitado que la mediación dé el espaldarazo definitivo y se consolide como modelo alternativo y a la vez complementario al judicial. Empero, se siguen manteniendo algunos de los viejos males que siempre han acuciado a su ejercicio, la ya consabida percepción de intrusismo y una endeble presencia de autocrítica que podría frenar el avance de la mediación como disciplina. Si algo debemos tener por cierto es que el futuro de la mediación pasa por la interdisciplinarietàad.

Por otra parte, a diferencia de la mayoría de los casos que hemos ido desgranando para dejar constancia de la pervivencia y universalidad de las experiencias mediadoras,<sup>32</sup> en nuestro territorio, tal vez por falta de información o costumbre, la ciudadanía no está familiarizada con la mediación. La cuestión es, que hemos estado un tanto reacios en nuestra incorporación a lo que venía siendo, ya desde hace tiempo, toda una realidad en el resto de la Unión Europea y EE.UU. En definitiva se trata, ni más ni menos, de modernizar la justicia española. Por eso el CGPJ, comprendiendo el alcance y utilidad de la mediación, ha ido desarrollando, desde hace algo menos de una década (2003-2008), su propia hoja de ruta, promoviendo la mediación en los distintos órdenes jurisdiccionales.

Pero empecemos por establecer un punto de partida, un momento en la historia en el que ya se pueda intuir una nueva y moderna mediación.

Para algunos autores la Revolución Industrial supone el primer punto de inflexión en el devenir de la Mediación. El gran impacto de su llegada transformaría para siempre el curso de las relaciones sociales, económicas y consecuentemente políticas. Fue un momento lleno de cambios que, además, traerían consigo nuevas modalidades de conflicto asociadas a un nuevo, por supuesto, repertorio de relaciones contractuales y sociales.

<sup>32</sup> Bien conocidas y valoradas por sus demandantes en cada momento de la historia.

El desplazamiento de la población hacia los grandes centros de producción fabril, animados por el auge de la economía en las grandes urbes, incrementaba las tensiones sociales. La explotación, el hacinamiento, la ausencia de infraestructuras que pudieran absorber a tal cantidad de mano de obra, el desarraigo, la enfermedad. En fin, toda esa nueva realidad en la que los intereses del trabajador entran en conflicto con los del patrón. El caldo de cultivo perfecto para que estas nuevas figuras eclosionaran.

Algunos investigadores opinan que el punto de partida, para poder hablar de mediación moderna, se debe establecer a principios del siglo XX, cuando se celebra la *Convención de la Haya*, de 18 de octubre de 1907, sobre solución de controversias internacionales, normativa que regula “de forma embrionaria el reconocimiento de la mediación jurídica como institución distinta tanto de la jurisdicción como de otros medios alternativos de de solución de conflictos. Esta afirmación sitúa la aparición de la mediación de forma exenta y con tal nombre a comienzos del siglo XX” (OTERO PARGA, M. 2007:179).

Y otras voces prefieren desplazar el momento de cambio al período posterior a la Segunda Guerra Mundial, en el contexto global de la guerra fría, en el que las superpotencias alimentan un permanente estado de *conflicto latente*.

Sea como fuere, lo que si podemos constatar es que Estados Unidos se erige como pionera en la creación de servicios y recursos orientados a la mediación. El año fundacional para la implementación de los Servicios de Mediación y Conciliación es 1947, su presencia recogerá el testigo de los llamados “*Comisionados de Conciliación*”, un órgano creado a la par que el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos y que con el tiempo paso a conocerse como “*Servicio Federal de Conciliación y Mediación*”, operando en el ámbito laboral para aliviar las tensiones implícitas en las relaciones obrero-patrón<sup>33</sup>. La efervescencia de movimientos sociales que denunciaban la falta de cobertura y repuestas institucionales

<sup>33</sup> A finales de los años setenta (1978), las funciones de los FMCS -Federal Mediation and Conciliation Service- se amplían atendiendo, además de los laborales, conflictos de otra índole.

y, como bien comenta ILLÁN FERNÁNDEZ, “*La aparición de nuevas instituciones civiles como respuesta a la crisis de representatividad*” harán que se cuestione la capacidad del sistema judicial para resolver conflictos (2013:53). Coyuntura que tendrá su respuesta en el movimiento de Resolución Alternativa de conflictos<sup>34</sup>. El auténtico responsable de la expansión e incorporación de la mediación al sistema procesal, en principio será el “*arbitraje*” el instrumento que se emplea como vía alternativa a los litigios procesales, y posteriormente la mediación inicia su andadura en los conflictos civiles y administrativos” (MORAN, G. en SOUTO, E. 2010:15). Estos cambios irán produciéndose a finales de los años 60, un momento en que la guerra Vietnam y la lucha por los Derechos Civiles sacuden al país.<sup>35</sup>

El primer Servicio de Mediación Familiar, al menos que tengamos constancia, se implanta también en Estados Unidos (Milwaukee, 1960). Fruto de la avalancha de solicitudes de separación y divorcio que se produjeron en la época, los juzgados de familia amenazan con colapsarse y buscan una solución alternativa a la judicial, el Departamento de Conciliación del Tribunal de Familia sería el encargado de tomar la iniciativa y plantear la incorporación de Mediadores voluntarios que aliviaran su carga. **Barroso** lo refleja muy bien cuando dice: “[...]  *fueron los propios juzgados, particularmente los de primera instancia, los que atraídos por el carácter prometedor de la mediación, decidieron incorporar mediadores voluntarios durante los juicios, como recurso alternativo a su propio veredicto, especialmente en causas consideradas menores por esos mismos jueces. Esta práctica es aún habitual en muchos juzgados norteamericanos*” (BARROSO en MORENTE MEJÍAS, 2010: 230).

Paralelamente al desarrollo de la Mediación Familiar, se van abriendo nuevos cauces para la que ya se perfila como una dis-

<sup>34</sup> O “ADR”, Alternative Dispute resolution.

<sup>35</sup> Otros ejemplos de expansión de la ADR son: la “American Arbitration Association” -que promovía la resolución de conflictos a través del arbitraje, la mediación o la conciliación- y la “Society of professionals in dispute resolutions” -que defendía la figura de los llamados “neutrales” en todo tipo de conflictos-. (véase OTERO PARGA, op. cit.).

ciplina de intervención social. Por ejemplo, los intensos flujos migratorios que recibe Estados Unidos de población latinoamericana, asiática y europea, suponen un acicate para que la Mediación intercultural asiente sus bases.

El caso del Estado de Florida tiene especial interés por su gran capacidad para desarrollar proyectos pioneros e innovadores en el campo de la Mediación. En su haber tiene el mérito de organizar el primer Centro de Resolución de Conflictos entre ciudadanos (Condado de Dade, 1975), el primer Programa de Mediación (Condado de Broward, 1976) y el primer Centro de Resolución de Conflictos a nivel estatal (1988). (FERNÁNDEZ RIQUELME, 2010)<sup>36</sup>.

Doce años después de que lo hiciera el Estado de Milwaukee, en 1972, Canadá pone en marcha su primer servicio de Mediación Familiar, pero aún resulta más significativo el hecho de que redacte el primer código deontológico de la disciplina. El Servicio de Mediación Familiar de Ontario sería el responsable de la gesta.

La experiencia canadiense tendrá una gran influencia en los Países Bajos y Francia.

En los Países Bajos la mediación se aplica en el sistema procesal desde 1974. La resolución de litigios, bajo la modalidad de la mediación, será ejercida por el Departamento de Derecho de Familia y Juventud de la Universidad de Rotterdam.

En Francia, la mediación comenzará a regularse en 1973 con la ley 736 restringiendo su aplicación, en aquel momento, meramente al ámbito administrativo. Francia será el primer Estado europeo que promulgue una ley de mediación en 1995. En ella se establecía que los jueces podían derivar a los Servicios de Mediación Familiar aquellos divorcios y separaciones que en primera instancia acudieron a juzgados. En este país la *“la mediación es consecuencia de la figura del ombudsman sueco. Se concibe como una situación intermedia entre los particulares y los diversos organismos oficiales de manera que su ac-*

<sup>36</sup> “Su crecimiento fue rapidísimo debido a los buenos resultados que proporcionaba el sistema de resolución de conflictos, por lo cual se le incorporó al sistema legal y en algunos estados como California, se la instruyó como instancia obligatoria, previa al juicio”. (DE TOMMASO, A. 1997:42)

*tuación bascula entre el derecho público y el privado*” (OTERO PARGA, Loc. Cit. 181).

A la sombra del fenómeno mediador norteamericano, España iniciará su propio proceso de institucionalización de la Mediación y por causas muy similares. A mediados de los años 80 se aprueba la ley del divorcio, con el trastorno consiguiente que generará en el sistema, además la sociedad española se encuentra en un importante proceso de democratización y renovación de los poderes del Estado, entre ellos, el Judicial. Al parecer, el primer Servicio de Mediación dentro de nuestras fronteras se crea en el País Vasco (San Sebastián, 1988) bajo el nombre de “Servicio de Mediación a la Familia”. También, se desarrolla en el País Vasco un sistema de Mediación Laboral que opera en caso de conflicto colectivo entre sindicatos y empresarios (1984). Cataluña será la primera en promulgar una ley que recoja la figura de la mediación<sup>37</sup>.

Otros países europeos, como Gran Bretaña, también seguirán la senda del modelo estadounidense<sup>38</sup>. Allí, la Mediación Familiar vinculada al ámbito judicial se lleva ejerciendo desde 1974 y en fechas muy tempranas (1985) se fórmula un código deontológico. De igual manera, incidiendo en la necesidad de dar cabida al Mediador en las instituciones, a día de hoy, el Consejo Nacional de Conciliación aglutina a todas las asociaciones y servicios de Mediación extrajudiciales de su territorio<sup>39</sup>.

En Latinoamérica tenemos casos como el de Argentina o Paraguay. En el primer caso, a principios de los años 90 se pone en marcha un proyecto experimental de Mediación y ya, en 1995, se promulga una ley que incorpora la Mediación prejudicial obligatoria.

En Paraguay, a mediados de los años 90, se constituirán abundantes organismos orientados al fomento de la Mediación: El

<sup>37</sup> En la Ley 1/2001, de 5 de Enero.

<sup>38</sup> Los primeros servicios de mediación en Gran Bretaña datan de 1973, y las responsables de su creación fueron Lisa Parkinson y Margarita Robinson.

<sup>39</sup> La primera empresa privada que se dedica a la resolución alternativa de conflictos aparece en Gran Bretaña en 1989 (consúltese OTERO PARGA, op. cit.)

Instituto Paraguayo de Mediación (1996), el Centro de Arbitraje y Conciliación de Paraguay, que ahora se conoce por Centro de Arbitraje y Mediación Paraguayo (1996) –y es responsable del primer proyecto piloto de Mediación vinculada a instancias judiciales– o el Centro de Mediación, Conciliación y Defensa al Consumidor (1998). Posee, además, un Programa de Mediación Comunitaria (2002) que dirige y desarrolla el Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales y Sociales de Paraguay.

La casuística sería inabarcable, por eso valgan estos ejemplos de muestra para concluir esta peregrinación por los diversos modelos de mediación moderna.

## 5. ORDEN Y CONFLICTO. LAS CIENCIAS SOCIALES EN EL ORIGEN DE LA MEDIACIÓN MODERNA

Si partimos de la certeza de que la mediación es una práctica social tan inherente al ser humano como lo es el propio conflicto y que el objetivo de ésta es atenuar, erradicar, mitigar o prevenir su presencia, buscando el consenso entre las partes litigantes, entenderemos, en base a esa cualidad y universalidad, que haya sido, ininterrumpidamente, objeto de debate y análisis por parte de filósofos, politólogos, antropólogos, sociólogos, psicólogos, trabajadores sociales, juristas, teólogos y demás profesionales de las Ciencias Sociales. Es un tema recurrente en la historia del pensamiento humano, que se ha tratado de forma explícita –incluso en el mundo del arte y la literatura o en la esfera de la religión y lo mitológico– pero también evocado implícitamente en otros ámbitos del pensamiento por identificarse con violencia, desequilibrio y desorden o con ausencia de paz, de orden y de equilibrio, que es otra manera de enfocar el problema. Todos estos conceptos, aplicados a los procesos sociales, hacen que la idea de conflicto esté presente, de una u otra manera, en cuestiones tan dispares como la Teoría de Formación del Estado o las teorías que versan sobre el cambio social (por poner algún ejemplo) pero, al mismo tiempo, en cada una de estas parcelas del pensamiento, también se le da una significación y un tratamiento específico. Es decir, los conceptos de Mediación y Conflicto

también se construyen y transforman conforme los paradigmas de pensamiento van cambiando o desapareciendo en la historia, ya que dichos paradigmas crecen, a su vez, a la sombra de una determinada coyuntura política, social y económica.

Por todo lo enunciado, en algunas corrientes del pensamiento sociológico, la idea de conflicto no se construye desde la perspectiva de la cría social, sino desde la de generador del *Cambio social*.

*“En tanto que condición de este cambio social, el conflicto puede examinarse desde ángulos diferentes. En primer lugar, el conflicto entre sociedades ha desempeñado un importante papel histórico en la formación de unidades sociales más amplias (como observaron Comte y Spencer), en el establecimiento o en el reforzamiento de la estratificación social (como señalaba Oppenheimer) y en la difusión de las innovaciones sociales y culturales. En la época moderna, el conflicto internacional ha ejercido una profunda influencia sobre la estructura económica y política de las sociedades, sobre las políticas sociales y sobre las normas de conducta (...). En segundo lugar, los conflictos entre diversos grupos dentro de la sociedad han constituido y constituyen una de las causas principales de innovación y de cambio”<sup>40</sup>. (BOTTOMORE, T. B. 1978:338-339).*

**Vidal Luengo** le confiere el mismo significado pero incorporando al actor social y después traslada esta *“perspectiva abierta del conflicto”* a la esfera del pensamiento mítico:

*“Habitualmente, la primera idea que surge en nuestras mentes al hablar de conflicto es negativa, pues solemos focalizar nuestra atención hacia lo adverso (...). Si por el contrario, entendemos el conflicto como fuente de renovación en la que vida y muerte, caos y orden, se alternan y se mezclan, aceptaremos que de él surgen acciones positivas y negativas, paz y violencia. El conflicto crea un nudo que se puede deshacer, mantener, aflojar, reafirmar o volver a anudar de otra forma (...) todo depende de los actores, de cómo imaginen que pueden afrontar la nueva situación de intereses o percepciones contrapuestas<sup>41</sup>” (Op. Cit. P.21).*

En otro sentido, distinto al abordado por **Bottomore** y **Vidal**, ¿se podría decir que el propio origen de la mediación ha venido de la mano de un cambio de paradigma teórico, que surge en respuesta

<sup>40</sup> BOTTOMORE, T.B. *“Introducción a la sociología”*. Barcelona: Ediciones Península (1978).

<sup>41</sup> El modelo *Transformador del Conflicto* hace de este planteamiento su clave teórica: el conflicto puede ser un proceso que nos brinde, al afrontarlo, un crecimiento personal.

a un período convulso muy transido por el conflicto? Existen una serie de factores que, al confluír en la segunda mitad del siglo XX, han ido encauzando a la mediación hacia su expresión moderna. Veamos cuáles son.

En primer lugar, ya vimos como la mediación comienza su andadura en los años 50, en los EE.UU. para después expandir su influencia en los 70. Período de tiempo que coincide con una importante proliferación de movimientos sociales y de conflictos bélicos reales y latentes<sup>42</sup>. En este contexto el interés por el estudio del conflicto aumenta. Aparecen nuevos paradigmas y corrientes de pensamiento alrededor de la misma temática, a saber, estudiar los procesos sociales de resolución de conflictos. Es el momento en el que, “casualmente”, irrumpen las *Teorías Procesuales y Conflictualistas*<sup>43</sup> (años 60-70) como reacción extrema a las perspectiva *Estructural Funcionalista*. El interés se centrará ahora en el *Proceso* y no en la *Estructura*, o lo que es lo mismo, en la *Dinámica Conflictiva en sí* y no en la preservación o no del *orden y el equilibrio*<sup>44</sup>. Al no girar el análisis en torno a la estructura, se da mayor relevancia a contextualizar socio-económicamente el conflicto, cuya naturaleza cobra dinamismo y entidad propia. Ahora importa el *individuo* en el proceso social del conflicto y se asientan las bases de una terminología conceptual, que más allá de la validez postrera del paradigma, ha dejado su impronta en los distintos enfoques que las Ciencias Sociales barajan sobre el conflicto. Se manejan, por ejemplo, los conceptos de *Acontecimiento*<sup>45</sup> y *Estrategia*<sup>46</sup>, que es la ideología utilizada por un individuo para conseguir sus intereses y que se puede observar a través de una *Acción social* que conlleva un *proceso* previo.

<sup>42</sup> Ver epígrafe 4 de la presente unidad didáctica.

<sup>43</sup> Representada básicamente por la Antropología Británica.

<sup>44</sup> Conflicto frente a norma/equilibrio es el eterno debate que hereda la Antropología política de la filosofía clásica.

<sup>45</sup> Lo único que se explica es el conflicto manifiesto, no el latente, porque lo que importa es el Acontecimiento.

<sup>46</sup> SWARTZ, M. J.; TURNER, V. W. y TUDEN, A. son los responsables de codificar los conceptos fundacionales para toda una generación de procesualistas con su obra “*Political Anthropolgy*”.

Sin estos cambios de paradigma teórico, difícilmente podría surgir la ADR en EE.UU.<sup>47</sup> y seguramente la mediación, como disciplina, tampoco sería la misma.

Hoy por hoy, la mediación goza de “buena salud” y va recalando en otros espacios que hasta entonces no contaban con su presencia ni experiencia. Del ámbito laboral, mercantil o familiar al ámbito escolar, penal, intercultural etcétera. También se observa un paulatino desarrollo de metodológicas específicas para cada uno de esos ámbitos de reciente inclusión, así como un creciente espíritu de intervencionismo social.

---

<sup>47</sup> Quien esté interesado en la influencia que han ejercido las teorías antropológicas del conflicto en el movimiento de Resolución Alternativa del Conflicto, puede acudir a la obra de MERRY, S. E.



## CAPÍTULO 3:

# CONVERSACIONES ENTRE LA PSICOLOGÍA Y LA MEDIACIÓN

### 1. APUNTES PREVIOS DESDE LA PSICOLOGÍA

Si desde la Psicología, queremos bucear los puntos de encuentro y conexiones con la mediación, se pueden buscar respuestas en distintos ámbitos de intervención, como la terapia familiar o el trabajo en las organizaciones y el mundo laboral. Por otra parte, el interés de la Psicología por el conflicto se remonta al psicólogo social **Kurt Lewin** que, en 1930, ya comenzó a estudiar sobre este tema.

El psicólogo ante un proceso de mediación tiene que tener muy claro que no actúa como terapeuta (individual, grupal, familiar...), sino en su rol de mediador. Así, se impone “ampliar los sentidos”, actuando como psicólogo, pero yendo más allá, trascendiendo ese rol. Así, por ejemplo, en un proceso de divorcio se pasa por una etapa de la organización postdivorcio; y sería labor del psicólogo-mediador armar una reorganización junto a otros co-mediadores. En este caso, sin ser terapeutas familiares, es necesario entender ciertos fenómenos de orden familiar para poder detectar los problemas actuales y planificar una intervención efectiva.

Es importante explicar y diferenciar entre tres metodologías de intervención y acotar cada una de ellas, nos estamos refiriendo a la orientación familiar, la mediación y la terapia familiar. Para facilitar la tarea, se planteará un ejemplo para cada estos tipos de intervención:

Una cuestión que marca la diferencia entre la orientación, la mediación y la terapia, es lo que podríamos denominar como una cues-

ción de grado o niveles, si bien cada una con objetivos diferentes. En un primer grado o nivel estaría la orientación, en uno segundo, la mediación (que muchas veces se sirve de la orientación familiar como herramienta de apoyo) y, en un tercer grado, la terapia que tiene sus propios objetivos al margen, pero puede también servir de apoyo a los procesos de mediación, en casos muy concretos, en los que hay presencia de trastorno mental o psicopatología en alguna de las personas intervinientes en el proceso.

Concretamente la **orientación** tiene connotaciones relacionadas con los procesos educativos e informativos. Son numerosos los servicios de orientación familiar, laboral, formativa... especializados, que tienen el objetivo principal de guiar o señalar las posibilidades, alternativas distintas con las que cuenta una persona a la hora de tomar alguna decisión de relevancia en su vida (por ejemplo, orientación escolar para decidir qué carrera universitaria estudiar, u orientación laboral para propiciar un cambio de sector profesional). La orientación familiar ayuda a “encontrar el camino” más adecuado en procesos o situaciones determinadas que afectan a la familia o para afrontar situaciones que acompañan determinadas etapas del ciclo evolutivo de la vida familiar que puedan constituir causa de conflicto o dificultad.

La orientación familiar es de índole básicamente preventiva e informativa; muchas veces es el primer paso que da una familia que se enfrenta a un conflicto y puede ser el paso previo a una terapia familiar, cuando la orientación es insuficiente o cuando la familia no es consciente de la gravedad del problema, cosa que suele ponerse en evidencia en las sesiones de orientación. La orientación familiar pretende capacitar a los distintos integrantes de la familia de las competencias necesarias para afrontar una situación determinada y contar con habilidades suficientes de cara al futuro; a la vez que se restaura el buen funcionamiento actual y las relaciones intrafamiliares.

La **mediación familiar** comparte con la orientación el no pretender la “curación”, si no que las partes implicadas se pongan de acuerdo en torno al tema del conflicto, de modo que el resultado sea una situación donde todos/as ganan, y no donde hay vencedores/

as y vencidos/as. Una diferencia con la terapia y la orientación es que la persona mediadora no interviene, únicamente facilita el proceso y que se llegue a acuerdos por las partes, preparando el camino para ello, a través de la identificación de las necesidades de las mismas, conciliando ambas, de modo que todas sean tenidas en cuenta. Otra diferencia con la terapia es que la mediación no se recomienda en caso de trastorno mental, mientras que la terapia es recomendable precisamente en estos casos.

La **terapia familiar** explica el origen y desarrollo del trastorno mental de uno de los miembros de la familia en base al contexto familiar y las relaciones que se establecen en su seno, la interacción del sistema familiar y los subsistemas que lo conforman. La terapia familiar se utiliza cuando existe un problema familiar grave, habitualmente identificado en una de las personas que pertenecen a la familia, denominado paciente, aunque en su resolución deben implicarse todas las partes, ya que todos y todas forman parte de la solución. En este caso si se busca la “curación”, la resolución del conflicto familiar, a pesar de que el causante sea la persona identificada como paciente.

Desde la orientación se proporcionan pautas, patrones, normas o modelos que sirvan para mejorar el funcionamiento y relaciones familiares. Desde la mediación se busca la participación conjunta, en igualdad de condiciones, de las partes para la resolución del conflicto que se lleva a la mediación. Y desde la terapia se pretende claramente la resolución de un problema grave, que afecta a todo el núcleo familiar, y provoca relaciones intrafamiliares claramente disfuncionales.

A veces la terapia resulta en la toma de decisión de la separación de la familia, entonces puede entrar en escena la mediación familiar, para que se realice de la manera menos traumática posible para todos/as y donde se maximicen los beneficios para todos/as. A la vez que la terapia puede continuar paralelamente y se realiza alguna orientación en lo relativo a las reacciones que pueden darse en cada uno de sus miembros (especialmente hijos e hijas), situaciones que puedan vivirse, etc.

Pero, además, una forma de empezar a pensar en las aportaciones de la Psicología a la Mediación es la de preguntarnos acerca de algunas diferencias entre la mediación y la terapia (especialmente, la terapia familiar):

- La mediación es una actividad con un objetivo definido, con tareas claras y precisas a cumplir, con tiempos más o menos cerrados para trabajar. Al igual que la terapia familiar precisa de capacidad de escucha, reconocimiento de que existen conflictos, manejar las emociones que puedan aparecer durante el proceso de mediación; pero la diferencia principal es que el acento lo ponemos en la resolución y administración del conflicto.
- La terapia familiar busca una mayor diferenciación entre los miembros, reducir la angustia, aumentar la comunicación. Trata de solventar conflictos interpersonales para que, a su vez, disminuyan los conflictos intrapsíquicos de las personas implicadas. Aborda crisis de mayor duración, con una resistencia mayor por parte de la familia.

Pero, al igual que existen diferencias entre terapia familiar y mediación, también comparten ciertos aspectos y visiones. Así, en terapia familiar es fundamental prestar atención e identificar el momento del ciclo evolutivo vital en el que se encuentra la familia o el conflicto que les lleva a iniciar un proceso terapéutico; y para la persona mediadora una actitud destacable es su sensibilidad hacia el momento evolutivo del conflicto. Hay un reconocimiento del lugar actual en que se encuentran, ofreciendo posibilidades de avance acordes al momento en cuestión. El hecho de contextualizar temporalmente el desacuerdo conlleva intervenciones orientadas a inducir la percepción de que el conflicto no siempre fue así, y tampoco lo será en el futuro; así como que las decisiones que se tomen en el momento actual, es posible que no tengan sentido más adelante.

Otra similitud la encontramos entre el **reencuadre** que se realiza **en mediación** y la **redefinición del síntoma y del paciente identificado** que se realiza **en terapia familiar**. En este segundo caso, cuando una familia acude a terapia llega con una idea, más o menos

clara, de lo que les ocurre, y generalmente su origen o causa se sitúa en un miembro de la familia, que se denomina paciente identificado; siendo labor del terapeuta conseguir que la familia redefina su problema de forma que implique a todo el sistema familiar y no se sitúe únicamente en la figura del paciente identificado. Igualmente, el reencuadre es una técnica que se utiliza en mediación, en los momentos iniciales, para transformar las pautas de confrontamiento en otras más cooperativas. Es decir, se trata de cambiar el marco conceptual o emocional de partida, en el que se experimenta una situación, y situarla dentro de otro que aborde esa misma situación bien o mejor, con la finalidad de cambiar totalmente el sentido. Conectar y connotar positivamente es una forma de reencuadrar y cambiar los significados. Por ejemplo, cuando las personas viven y vienen dispuestas para la competición y la descalificación, pueden sorprenderse (gratamente) y reconducirse hacia ese nuevo contexto si el mediador puede reconocer algunos aspectos positivos que, seguramente, poseen. En definitiva, tanto en terapia familiar como mediación, no se trata tanto de resaltar los valores individuales, como de los valores del grupo o de la familia, identificar los elementos comunes que puedan rescatarse y resaltar las propias capacidades y los puntos fuertes, para así recuperar una parte de la realidad que ha quedado en segundo plano, y crear un tono emocional más adecuado.

**Whitaker** nos hace reflexionar sobre la importancia de permitir que las personas experimenten más los componentes sanos de su relación, en lugar de fijarse obsesivamente en los componentes dolorosos. Para ello, la persona mediadora, al igual que el/la terapeuta familiar, debe establecer una relación de ayuda genuina con sus clientes, facilitar el proceso de separación del problema, explorar los aspectos emocionales y pensar en el bienestar futuro de todos, ofrecer empatía y soporte emocional, ayudar a clarificar intereses y expectativas, así como facilitar la expresión de sentimientos y emociones e insistir en el autoconocimiento. Mediador y terapeuta son concedores de que fomentando la responsabilidad se consigue un aumento de la autonomía personal de cada parte o miembro de la familia.

**Kelman**, psicólogo estudioso del conflicto, considera que los factores psicológicos contribuyen al mantenimiento y escalada del conflicto, y no pueden separarse de las condiciones objetivas subyacentes. Argumenta que el análisis psicológico del conflicto indica que la interacción directa entre las partes facilita cambios actitudinales y en la percepción que conducen a cambios a otros niveles. Cree que los factores psicológicos interactúan con los sociales o políticos, y deben integrarse si queremos una teoría comprensiva del conflicto y su resolución.

Una consecuencia del conflicto es la activación excesiva de pautas competitivas frente a las colaborativas. La persona mediadora ayudará a las partes a retomar la consciencia sobre la existencia de estas últimas, dedicando un espacio para su reconocimiento y fomentando una dinámica de interdependencia. Asimismo, ayuda a revisar las soluciones intentadas hasta el momento; ya que, seguramente, los intentos de negociación, las posturas más o menos duras o los enfrentamientos, han provocado daños que conviene valorar, reconocer y redefinir. Estas soluciones pueden haberse transformado en el problema, por lo que es importante buscar otros componentes del conflicto para lograr una nueva apertura en el mismo.

En este sentido, **Moore** hace una clasificación de los problemas que pueden obstaculizar las dinámicas de colaboración:

- Emociones intensas.
- Percepciones equivocadas o estereotipos que manejan una o ambas partes respecto a su relación y/o ciertos aspectos del conflicto.
- Problemas sobre legitimidad.
- Mala comunicación.
- Falta de confianza.

Desde la Psicología se puede realizar el mejor abordaje de todas estas dificultades, y así hacer de los conflictos entes más manejables y asequibles de cara al proceso de mediación. Hay técnicas para cada uno de ellos, y esta disciplina es la que más aportaciones pue-

de hacer en estos aspectos de la mediación. Nos iremos deteniendo en algunos de ellos para tratarlos en mayor profundidad.

La percepción social del conflicto y su resolución está en la base de la mediación moderna, pues amplía la consideración de ser un recurso útil para alcanzar metas sociales de trascendencia. La satisfacción resultante de la resolución de conflictos a través de acuerdos, así como la transformación del conflicto como una oportunidad para el crecimiento personal y social a través del *empowerment* (como ya trataremos más adelante) y la *recognition*, o búsqueda del acuerdo, con la comunicación y la interacción entre las partes como eje vertebrador, con la generación de nuevas narrativas, ya hemos visto que conducen a una visión de la mediación desde una concepción distinta del conflicto.

Otra dimensión del conflicto es la que se da a instancias del aparato psíquico (intrapsíquico) de cada persona implicada o se plasma en la interacción de las partes (interpersonal). En principio, los conflictos que competen a la mediación son los interpersonales; en el sentido de que una desavenencia es un conflicto interpersonal que se comunica o manifiesta, y un conflicto no llega a ser una desavenencia si no se le comunica a alguien como incompatibilidad percibida, reclamación o reproche.

**Freud** puede contribuir a clarificar esto con su distinción entre conflicto manifiesto y latente: en el primero, las exigencias opuestas son conscientes (sentimientos contradictorios, un deseo o exigencia moral); el segundo se manifiesta o expresa deformado en el contenido manifiesto, resultando en la formación de síntomas, trastornos de conducta, alteraciones del carácter, etc. Para el psicoanálisis el conflicto es constitutivo del ser humano (igual que para la mediación) y a distintos niveles (conflicto deseo-defensa, entre sistemas o instancias psíquicas, entre pulsiones, etc.).

A nivel interpersonal, el conflicto manifiesto podría equipararse a la disputa explícita, un desencuentro. Mientras que el conflicto latente, se daría en las relaciones interpersonales, cuando las fuerzas individuales de cada persona o de la estructura de la relación, entran en tensión y puede producirse un desencuentro o choque de fuerzas.

Asimismo, los conflictos abordados por la Psicología son de diversa índole y afectar a cualquier ámbito de la vida de la/s persona/s; siendo así repercute en distintas facetas de nuestro desenvolvimiento y es porque existen diferentes aspectos del mismo. Estos aspectos no son compartimentos estancos, sino un interjuego de imbricaciones recíprocas entre todos ellos. Esto mismo puede aplicarse, y se aplica, a la Mediación.

Al enfrentarnos al abordaje de un conflicto no basta con operar con los elementos del conflicto manifiesto, porque éste expresa de un modo deformado el contenido latente. Si pensamos en un iceberg, la comprensión puede ser más asequible; de manera que la punta que emerge a la superficie corresponde a la disputa visible, aunque esta parte no contiene la afectividad; y la otra parte oculta –siete veces mayor– completa la totalidad del conflicto, y corresponde a los denominados intereses. Estos últimos actúan como móviles de la disputa visible, y serían las pretensiones materiales y las no materiales (psicológicas y/o emocionales –anhelos, deseos, expectativa, fantasías, miedos, representaciones de uno mismo y del otro, principios y creencias...–) y conforman un entramado. El iceberg ilustra la poca visibilidad que tenemos de la totalidad del conflicto, al observar únicamente la disputa; pero para tener una visión más completa hay que añadir que en la disputa se concentran esos otros elementos que entran dentro de la categoría de intereses.

**¿Cómo nos posicionamos?** Esta pregunta hace referencia a una actitud, a una manera de entender y comprender, a adoptar un punto de vista determinado. Traemos aquí esta cuestión porque tiene una relevancia mayor de la que, aparentemente, pueda parecer; y tiene mucho que ver con la comprensión que hacemos del sistema de valores de las partes. Si adoptamos un punto de vista constructivista, la forma en que una persona se posiciona frente al conflicto está directamente relacionada con una cosmovisión particular, con su sistema de creencias y valores, con su contexto socio-cultural, en definitiva, con la propia identidad.

Las personas construimos nuestras narrativas desde los lugares más significativos y congruentes con nuestro sistema de valores; y esto mismo les ocurre a las partes, que han construido una historia

sobre el conflicto acorde a sus valoraciones, pero no lo hicieron solos, posiblemente consultaron o hablaron de ello con amigos, familia, otros profesionales, que les ayudaron a tejer un relato que encajara con la imagen que tienen de sí mismos, con la imagen del otro.

Las formas en que nos posicionamos ante cualquier situación tienen que ver con nuestra identidad, de forma que abandonar esa posición puede suponer una amenaza para el “sí mismo” y nuestra psique. Así, podemos hablar de una coincidencia entre identidad y posición, de forma que para que una persona deje atrás un conflicto y el malestar consecuente, es preciso modificar la representación que tiene de sí mismo y que se ha construido en torno a la situación de conflicto. Querer separar ambos términos genera ansiedad, y las personas se resisten a ello. Por eso, será labor del psicólogo, en su rol de mediador, ayudar a que las partes puedan desligar su identidad de la posición que han tomado en el conflicto. Esto constituye una elaboración psíquica importante.

Igualmente, es importante comprender qué valor asigna cada parte al acuerdo, porque de ello dependerá que éste sea o no viable. Esto es así porque, muchas veces, las personas perciben el hecho de acordar con la otra parte, como hacer concesiones, estar cediendo, y se vive como una debilidad o perdón que no quieren conceder. Únicamente se podrá llegar a un acuerdo final, cuando la persona mediadora ayude a encontrar una fórmula consensuada que no ataque su identidad y les devuelva una imagen positiva de sí mismos.

## 2. PSICOBIOLOGÍA DEL CONFLICTO

**J. A. Gray** profundiza en la función que cumple el miedo desde el punto de vista de la biología, la psiquiatría y la psicología.

Nuestros mecanismos de supervivencia generan sensaciones de miedo con el objetivo de satisfacer necesidades y deseos diversos, siendo la base para la comprensión del conflicto. Pero vayamos más allá y comprendamos los mecanismos de funcionamiento de los mismos.

La reacción de alarma constituye el inicio de las sensaciones de miedo, y se encuentra relacionada con nuestro sistema nervioso

simpático y la secreción de hormonas de la glándula suprarrenal –adrenalina y noradrenalina–. El fin de esta secreción es movilizar nuestro cuerpo y organismo y poner en marcha todos los recursos necesarios para una respuesta rápida y adaptada –ataque o huida– frente a la situación que se nos plantee.

Así, la adrenalina aumenta la fuerza y el ritmo cardíaco, facilitando una rápida y voluminosa oxigenación; el bazo se contrae y libera glóbulos rojos del sistema circulatorio, que incrementan el transporte de oxígeno en la sangre; el hígado libera azúcar, almacenado para su uso en los músculos (por si hay que atacar o salir corriendo, por ejemplo); se produce una redistribución de la sangre circulante por piel y vísceras favoreciendo el cerebro y la musculatura; aumenta la capacidad respiratoria y se dilatan los bronquios para capturar mayor cantidad de oxígeno; se dilatan las pupilas para mejorar la eficacia de la vista; aumentan los niveles de coagulación en sangre para facilitar el cierre de posibles heridas; y aumentan los linfocitos para prevenir la reparación de los tejidos, etc.

Así quedaría resumido todo el proceso fisiológico que ocurre ante estímulos de miedo. Esta es la primera reacción frente a una causa emocional. A este primer momento de alarma, le sigue otro de resistencia y, después, un periodo de agotamiento en caso de mantenerse la situación de manera prolongada; y volvemos de nuevo a iniciar el proceso, si el estímulo que lo provoca no ha desaparecido. En cada etapa se producen distintas reacciones: secreción hormonal y de otras sustancias –como las endorfinas– que producen estados similares a la anestesia o de re-equilibrio de los efectos causados por el miedo o el dolor. Podría decirse que todo el organismo se prepara, desarrollando aquellas capacidades más adaptadas, a la vez que inhibe las que cumplen funciones diferentes o incompatibles.

Cuando el nivel de miedo es medio o alto, nuestra capacidad de discernimiento y comprensión se ve limitada. El cerebro humano está capacitado para analizar un problema y organizarse individual y socialmente para su resolución, sin embargo también corre el riesgo de verse sobrepasado por apreciaciones y reacciones diversas, dificultando el discernimiento y evaluación para una toma de decisiones correcta. El instinto primario, sobreestimulado por la señal

de alarma-miedo puede bloquear nuestras capacidades, y resultar en una reacción nula o poco controlada por nuestro intelecto y afectos. El resultado puede derivar en formas de violencia irracional. Por eso es tan importante devolver el funcionamiento normal y sereno de nuestras capacidades cerebrales, emocionales y racionales.

La mayoría de los conflictos se nutren de la decisión de que el otro es una amenaza; por lo que todo nuestro esfuerzo se dirige a solucionar o eliminar el problema, a través de planes para dominar, controlar, incluso destruir el objeto amenazante. En este momento se produce un cambio sustancial en nuestras percepciones sobre el otro, pasando de ser positivas o neutrales a otras de carácter negativo, que nos llevarán a respuestas coercitivas, agresivas... Nuestras reacciones estimulan las de nuestro entorno, provocando reacciones en cadena a estímulos mutuos, hasta conseguir un resultado –que no tiene por qué ser el fin del conflicto–, puede ser un aplazamiento o su incremento.

De ahí que cuando pretendemos resolver un conflicto, debemos acudir al estímulo que lo provoca –el miedo–, sin importar tanto el objeto de la disputa. Habrá que centrarse, en primer término, en reducir el miedo y la tensión y, posteriormente, pasar a modificar las causas que lo desataron.

En definitiva, los conflictos no surgen solo de problemas comunicacionales, sino con los significados y sentido que demos a los estímulos. Y aquí es necesario el concurso de psicología, filosofía, incluso espiritualidad y trascendencia; mientras que la sociología, la economía o la historia poco pueden hacer. Esto es así porque la necesidad se convierte en deseo, el temor en terror, la acción se transforma en agresividad y violencia provocando, a su vez, reacciones idénticas en la parte contraria.

### 3. LA IMPORTANCIA DE LA MENTE

Nuestro organismo segrega y administra una sustancia generadora de sensaciones de bienestar, son las endorfinas, de composición y efectos similares a la morfina, tiene la capacidad de equilibrar los efectos de la lucha, los esfuerzos y dificultades.

Puede ayudarnos a comprender las actitudes de las personas cuando tienen conductas de riesgo o provocan conflictos pues, en esas ocasiones, es probable que se produzca secreción extra de endorfinas, a la par que adrenalina con efecto euforizante. La secreción de endorfinas no es peligrosa para nuestra salud, aunque puede crear cierta dependencia en la provocación de aquellas situaciones en las que se incrementan sus niveles. Hay formas de favorecer, de manera inocua incluso recomendable, mayores aportes de endorfinas, como las técnicas de visualización, la meditación, yoga, la risa, el ejercicio físico, etc. Además, contribuyen a reducir el estrés, recuperar el equilibrio interno y aprender de procesos psicológicos profundos que afectarán positivamente al desarrollo personal y vital.

Las actitudes mentales y determinadas actividades gratificantes influyen en la producción natural de endorfinas, a la vez que contribuyen a crear una cultura del bienestar, la paz y la felicidad sin efectos negativos.

Por el contrario, sentimientos como el odio, el rencor, la venganza o la insatisfacción, dan lugar a actitudes que derivan en conflictos que deterioran nuestra salud psíquica y física. Encontrar la forma de liberarnos de estos sentimientos, puede ser un camino para superar estados emocionales negativos, provocados y/o mantenidos por nuestra propia actitud hacia las relaciones con los demás y con nosotros mismos.

Existen muchas formas de psicoterapia que ayudan y contribuyen a superar estos estados, adaptadas a cada persona y sus circunstancias, dependiendo de la habilidad y capacidad de quien intervenga. Algunas son:

- Corrientes psicoanalíticas: útiles en conflictos inconscientes con origen en la infancia o tiempo atrás. Es una técnica de introspección poco directiva que busca las causas del conflicto. Puede resultar inadecuada su aplicación con personas que tienen afecciones psicológicas graves.
- Corrientes conductuales y/o cognitivas: tienen un carácter directivo destinado a modificar conductas inadecuadas y programar actitudes nuevas. Sirven para aprender a manejar

los síntomas y déficits. Contribuyen a estimular los aspectos positivos y equilibrar las respuestas negativas y autodestructivas. Es recomendable para personas con dificultades para sobreponerse a sus problemas.

- Corrientes vivenciales o experienciales: como la terapia Gestalt, la psicología Humanista, la psicología Transpersonal, terapias grupales, etc. Fomentan la recuperación de la autenticidad de la persona. El psicoterapeuta sirve de elemento de catarsis, pero no dirige.
- Terapias psico-corporales (yoga, tai-chi, artes marciales, etc.) y la meditación: A través del trabajo corporal se toma conciencia de las tensiones y dificultades, así como de su significado a nivel psicológico. Aporta soluciones a medio y largo plazo, combinando ejercicio físico e introspección. La meditación tiene la gran ventaja de su versatilidad y sencillez de aplicación. Los conflictos acaban diluyéndose y desaparece la tensión.

Todas estas técnicas de intervención para la solución de conflictos tienen una aplicación práctica, tanto a nivel interpersonal como social.

#### 4. FACTORES PSICOLÓGICOS Y PEDAGÓGICOS

Nuestras percepciones están más relacionadas con nuestra experiencia que con el objeto observado. Así, **interpretamos más lo que sentimos que lo que vemos o razonamos**. Todo aquello que aprendemos a través de la experiencia condiciona lo que finalmente percibimos psicológicamente, así como todo lo que comunicamos, bien a través del lenguaje verbal y no verbal, como de nuestras actitudes, respuestas y actos, silencios, interpretaciones, etc.

La discrepancia entre la realidad y lo que las partes perciben como real es uno de los factores que conducen al conflicto. La causa de esta discrepancia se debe a que el modo en que percibimos y damos sentido al mundo es un proceso complejo y subjetivo. Constantemente nos enfrentamos a muchas percepciones, por lo que es imposible

confirmar el significado de cada una de ellas. Además, nos solemos conformar con inferir las intenciones de los otros, más que preguntar y confirmar después si son acordes o no a nuestras percepciones. Esto se complejiza si tenemos en cuenta que las personas no somos receptores neutrales de información, de modo que todo lo que percibimos pasa por el filtro de nuestras creencias y valores, experiencias previas, ideas o prejuicios. En una situación difícil, las partes al observar los mismos comportamientos, hacen distintas atribuciones e interpretaciones de los mismos, abonando el terreno para la aparición del conflicto.

Esto que acabamos de plantear parece sencillo, pero entraña gran complejidad, además de ser uno de los pilares que mueven a la psicología, especialmente en el campo terapéutico, pero además, es exportable al ámbito de la mediación. Así, al observar la forma en que una persona gestiona o maneja un conflicto o problema, podremos determinar –en gran medida– sus experiencias vividas y, por supuesto, planificar nuestra intervención.

Conocer a fondo esta idea nos puede llevar a trabajar desde una perspectiva diferente y más sensible, introduciendo reformas sociales, proponiendo valores y objetivos sociales y filosóficos distintos, desarrollando terapias y procesos de rehabilitación psicosocial sistemáticos que permitan prevenir y reconstruir procesos destructivos y antisociales. Además, este principio, es aplicable tanto a la persona individual como a grupos diversos.

Nuestras sociedades también tienen una experiencia psicológica compartida: traumas por guerras, por regímenes políticos opresores, por enfermedades y epidemias; y que acabaran influyendo en la configuración de una identidad en transformación. Cuando se reprime la participación social y se instaura la represión o la violencia como sistema para solventar los problemas sociales, cuando la corrupción es el sistema normal de funcionamiento, todos estos métodos pueden acabar formando parte del sistema de relación civil.

Pero volviendo al planteamiento inicial, frecuentemente no se trata de mediar en una comunicación defectuosa (ya que la comunicación no es el problema en sí, sino uno de sus síntomas), sino

en las causas que provocaron nuestra percepción defectuosa y disfuncional, por lo que conviene disponer de una visión integral que sirva a las partes para recuperar su autonomía, libertad y equilibrio emocional y social.

Cada caso y cada persona es diferente, cada situación merece un trato diferenciador, y no es recomendable generalizar y adoptar aspectos parciales de la realidad como si se tratase de panaceas universales. Es el momento de "*quitarse las orejeras*" y ser capaces de ver que, aunque la comunicación es importante, los problemas relacionales no pueden reducirse a cuestiones meramente comunicativas; también hay que considerar la importancia que tiene la satisfacción de las necesidades, los valores, las concepciones filosóficas e ideológicas, el equilibrio emocional y físico y, sin duda, nuestro contexto social.

En este sentido, la pedagogía se convierte en un complemento de la psicología, aportando capacidades que incluyen visiones diferentes. Sin embargo, no nos estamos refiriendo a educar en unos valores preestablecidos y dictados por la moda o una ideología o por el Estado; sino de facilitar que cada persona los pueda descubrir y construir por sí misma. Se trata de educar en la felicidad, en la libertad, en la responsabilidad y el empoderamiento, en combatir sin producir daños, en la cooperación y el apoyo mutuo, en el respeto. Nuestros miedos, incertidumbres o dudas, llevan al ser humano a buscar certezas, a creer en algo. Cada persona lo hace de una forma: creer en dios, en la ciencia, ateísmo, organización ideológica, partido político... Existe una necesidad de seguridad, de satisfacer necesidades, pero lo que es distinto es el modo de hacerlo y de entenderlo. Acostumbrados como estamos a pensar en una única verdad, la posibilidad de considerar otras verdades invalidaría todas (también la propia, y es inadmisibles), y no nos damos cuenta que lo que existen son diversas expresiones de la misma cosa.

Las personas tenemos necesidades diversas, y estas necesidades están en la base de nuestras motivaciones. Nuestras necesidades psicológicas tienen que ver con nuestra ida interior e individual. En lo que nos toca, un conflicto se enreda con la intención de las perso-

nas de dar satisfacción a sus necesidades psicológicas y personales, pudiendo influir en la propia dinámica del conflicto.

Todas las personas, independientemente de nuestras características (sexo, ideología, etnia o cultura...) compartimos estas necesidades psicológicas básicas y que nos esforzamos por satisfacer. A saber: necesidad de sentirse amado, tener control de nuestra propia vida, necesidad de pertenencia, necesidad de sentirse seguro, etc. Su satisfacción es tan necesaria para nuestra salud mental, como lo es el agua y los alimentos para nuestra salud física.

**Maslow** diseñó una pirámide estableciendo la jerarquía de las necesidades humanas:



## 5. MODELOS TEÓRICOS Y OTRAS PERSPECTIVAS DESDE LA PSICOLOGÍA

Hay distintas perspectivas teóricas y hallazgos, aunque son difíciles de integrar. Veremos cuáles son y sus aportaciones principales. En capítulos anteriores se han explorado y repasado algunas teorías sobre el conflicto de otra índole o próximas a otras disciplinas. Ahora nos centraremos en las procedentes de la Psicología.

La denominada psicossociológica quizá es la más idónea para la conceptualización de la mediación como un procedimiento de resolución de conflictos, pues toma en consideración la valoración conjunta y la influencia mutua de estas tres dimensiones integradoras y globalizadoras: individuo, grupo y sociedad.

Al igual que otras disciplinas, la Psicología hace sus aportaciones a la Mediación, con diversos saberes traídos para darla forma. Los más relevantes son: la Teoría de la Comunicación Humana, la Teoría Sistémica, el Psicoanálisis, o la Teoría de la Negociación. Como todo saber, cuando traspasa la frontera del territorio del que procede, adquiere particularidades, se adapta a ese nuevo espacio, hace virajes y giros para poder quedarse y asentar la nueva disciplina en formación. Es un momento de intercambio, de diálogo entre disciplinas. Por ejemplo, el concepto de escucha en la mediación proviene del psicoanálisis y de la terapia familiar sistémica, pero a la vez se diferencia de la escucha psicoanalítica y de la sistémica, pues no está al servicio del trabajo terapéutico. O las nociones de encuadre, demanda, transferencia, dispositivo, legitimación, circularidad, reenquadre e hipotetización, también proceden de la Psicología, concretamente de la Terapia Familiar, y contribuyen a “dar cuerpo” a la disciplina en ciernes.

Todo profesional debe tener su propio marco teórico que le sirva de referencia, la persona mediadora también. En este caso concreto, lo ideal es pensar en un modelo en el que coexista la creación-origen del conflicto y su transformación y técnicas a emplear. Asimismo hay que tener muy presente la premisa de que las personas que inician un proceso de mediación también tienen su propio modelo de cambio, que les ha llevado a ensayar y actuar distintas solucio-

nes, aunque no hayan conseguido más mantener o incrementar el conflicto.

Identificamos tres modelos procedentes o muy relacionados con la Psicología y su ejercicio profesional y que podemos llevar a la Mediación: el *modelo de mediación terapéutica* enfatiza en ayudar a las partes a gestionar los aspectos más emocionales para poder llegar a una resolución de los problemas. El *modelo de negociación dirigida o asistida* (Haynes) pretenden garantizar una equidad en el poder, habilidades y conocimiento entre las partes, búsqueda de criterios justos y equilibrio. Y, finalmente, los *modelos comunicacionalistas* se basan en el aprendizaje y desarrollo de habilidades de comunicación en las partes, a la vez que proporcionan información y orientación. De cada uno de estos modelos se despliegan una serie de técnicas adecuadas para alcanzar el presupuesto básico de partida. A continuación pasamos a detenernos en algunas teorías que dan forma estos modelos más generalistas.

**Watzlawick, Weakland y Fish** concibieron una nueva forma para explicar los problemas y el cambio, viendo este último como un nivel distinto al de las soluciones habituales. Explican que la persona tiene la necesidad de cambio cuando se produce una desviación de la norma y se identifican formas equivocadas de abordar dicha desviación. Entonces, lo normal es hacer justo lo contrario a lo que produjo la desviación, lo que puede incluso aumentar el problema original o convertirse en el problema en sí. Cuando un problema llega a mediación, entendemos que suele ser porque hay dificultad para tomar las decisiones adecuadas al momento; de modo que esa falta de autonomía decisional constituiría la desviación de la que hablamos. En ese preciso momento pueden ocurrir varias cosas, en función de las soluciones ensayadas por las partes. Es muy habitual que una de ellas no reconozca la existencia de conflicto y, por tanto, no sienta la necesidad de abordarlo, mientras que la otra parte se empeña repetidamente en convencer de lo contrario, sin resultados positivos. O puede suceder que, reconociendo la existencia de un conflicto, se recurra a la vía judicial en un intento de convencer al juez de que su solución es la única y mejor, entrando en un círculo

sin fin de propuestas legales que acaban convirtiéndose en el problema en sí.

Cuando la persona mediadora adopta un modelo de cambio que se apoya en la idea “si hay un conflicto, hay que resolverlo llegando a un acuerdo”, y se recurre a técnicas dirigidas a la búsqueda del acuerdo, sin considerar que es precisamente lo que no pueden hacer y que el cambio debe encontrarse en un plano o nivel diferente, ese mismo intento de solución se convierte en parte del problema.

Así, según los autores citados, un proceso de cambio real y efectivo implica adoptar una mirada del conflicto y su comprensión distinta por parte de la persona mediadora y de las partes. Esto es, definir el conflicto en términos concretos, repasar las soluciones intentadas, definir el cambio a realizar y establecer un plan para conseguirlo. En definitiva construir una alternativa al conflicto donde los métodos utilizados previamente ya no tengan sentido.

En esta misma línea, **Keeney**, defiende que las estrategias de intervención y actuación para el cambio deben contemplar la ecología del problema a modificar, entendiendo por ecología adoptar una visión amplia e integral del conflicto, así como de la relación entre las partes y entre estas y la persona mediadora. Esta comprensión de la mediación implica que el resultado no es solo el acuerdo conseguido, sino, el aprendizaje sobre las interacciones para conseguirlo. Sería un cambio de segundo orden que incluye la influencia en la relación de las partes. Esta perspectiva es denominada por **Bush** y **Folger** como *modelo de mediación transformadora* (y que ya hemos visto en el primer capítulo), donde la revalorización y el reconocimiento entre las partes son parte del cambio, y los problemas no son irresolubles.

Cada vez más, los enfoques psicológicos, colocan la **relevancia del contexto** casi a la misma altura que la de la persona o personas que acuden a terapia en busca de ayuda para resolver un malestar, problema o situación generadora de tensión... Es decir, los conflictos interpersonales están determinados por las partes, pero también por el contexto de sus protagonistas, así como por lo social-histórico en donde el intercambio se vuelve significativo y conflictivo.

Los intereses son las motivaciones que nos impulsan a adoptar una postura ante un conflicto, es decir, la postura con la que se visualiza que serán satisfechos nuestros intereses. Nuestra psique construye un mapa de nuestros intereses, muy relacionados con el significado subjetivo que atribuimos a la situación detonante; y es que los intereses muestran como siente, vive y piensa el conflicto cada una de las partes, de modo que las soluciones son aquellas que dan respuesta a lo que fue vivido de modo perturbador. Si cada persona contempla solo una solución a lo que percibe, la búsqueda de soluciones es imposible para la mediación.

Pero si pensamos en la hipótesis de **Watzlawick** que dice que *“la realidad se construye en la comunicación, en la relación con el otro”*, entonces también la realidad conflictiva se moldea en la comunicación. También es útil rescatar su concepción de los dos órdenes de la realidad: la realidad de primer orden se refiere a las propiedades físicas de los objetos, lo verificable a nivel objetivo; y la de segundo orden recoge el sentido de las cosas y su valor, es decir, la comunicación. El primer orden no dice nada sobre el significado de las cosas, o el valor que cada persona le da, pero sí habla del consenso en la percepción, apoyado en pruebas experimentales verificables. Y en el segundo orden no tiene sentido discutir sobre lo que es real, pues la realidad se construye desde la subjetividad y con visiones particulares.

La mediación trabaja con esta realidad de segundo orden, ya que se parte de la concepción particular de cada parte y no de hechos objetivos. En definitiva, la mediación se sitúa en el campo de lo subjetivo, lo intersubjetivo y lo social. Este planteamiento genera dudas y confusión con el contexto psicoterapéutico, al situarse en un plano de subjetividad, que conviene clarificar al delimitar las fronteras de ambas disciplinas.

La **Teoría de la Comunicación Humana** tiene mucho que ofrecer a la Mediación. La comunicación es el medio por excelencia de la mediación, ya que a través de ella las partes buscan una solución y un acuerdo; además la falta de comunicación puede ser el origen de malos entendidos que conducen al conflicto; por último, la informa-

ción inherente a toda comunicación es con lo que cuenta la persona mediadora en su intervención.

Este enfoque teórico contempla unos elementos fundamentales presentes en toda comunicación:

- La retroalimentación o *feed-back*, que a la mediación le sirve para obtener información complementaria y circular cuando las partes discuten.
- El determinismo personal que enfatiza en que cada persona no es un mero transmisor o receptor de información, es además un sujeto que interpreta la realidad en un proceso de aprendizaje que acontece en la comunicación.
- La puntuación de secuencias de hechos, son las respuestas dadas por cada parte y de las que se pueden extraer sus percepciones e interpretaciones, que conducen a acciones diferentes.
- Comunicación digital *versus* comunicación analógica, la primera producida por el lenguaje escrito o hablado, y la segunda resulta de la kinésica y lo paraverbal que proporciona mucha información adicional.

Esta teoría tiene en **Watzlawick** a uno de sus principales representantes y teóricos. Una de sus grandes aportaciones son los cinco axiomas de la comunicación humana, muy relacionados con los elementos que se acaban de enumerar. Se consideran axiomas porque su cumplimiento es indefectible; en otros términos, reflejan condiciones *de hecho* en la comunicación humana, siempre presentes. Son estos:

1. Es imposible no comunicarse. Todo es comunicación.
2. Toda comunicación tiene un aspecto de contenido (transmite información) y un aspecto relacional (en función de la relación entre los comunicantes).
3. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes (los participantes en una relación establecen patrones de interac-

ción y poseen puntuaciones-explicaciones acerca de dicha relación). Hay que romper la linealidad y la fantasía causa-efecto, lo que sucede es que cada uno puntúa en un lugar del círculo, y solo es capaz de ver la parte de este donde la conducta del otro es la causa y la nuestra el efecto, cosa que le ocurre igualmente a la otra parte, pero a la inversa.

4. Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente (digital-palabra y analógico-tono, postura, gestos, expresión facial y contexto). Lo que se dice *versus* cómo se dice. Metacomunicar puede ayudar a evitar malos entendidos (es comunicar acerca de nuestro proceso de comunicación, es decir, acerca de nuestra relación).
5. Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia.

La **Teoría o Terapia Familiar Sistémica** es quizá una de las más afines al proceso de mediación, y generosa en aportaciones a esta disciplina. Procede de la Teoría General de los Sistemas, donde el término sistema determina la interacción entre elementos de una organización, se centra en los vínculos entre los miembros del sistema familiar, teniendo en cuenta aspectos tan importantes como la comunicación, los afectos, la cultura, etc. También está muy relacionada con la teoría de la comunicación humana que acabamos de formular.

Desde un punto de vista sistémico, la familia se puede concebir como un sistema abierto organizacionalmente, separado del exterior por sus fronteras y estructuralmente compuesto por subsistemas demarcados por límites, con diferentes grados de permeabilidad y con diversas formas de jerarquización interna entre ellos. Los miembros del sistema familiar organizan y regulan su interacción mediante procesos comunicativos digitales y analógicos, que definen relaciones de simetría y/o complementariedad. Dicha organización se caracteriza por las propiedades de totalidad o no sumatividad, por patrones de circularidad, y por el principio de equifinalidad. El sistema familiar mantiene su organización mediante

procesos homeostáticos (por ejemplo, mientras modifica su estructura a través de una serie de fases evolutivas), y la altera mediante procesos morfogénéticos.

Esta teoría clasifica a los sistemas en abiertos y cerrados, en función de su permisividad y permeabilidad frente a lo que viene de fuera o es ajeno al sistema, y que pueda afectar o cambiar sus dinámicas relacionales habituales. Asimismo, introduce el concepto de crisis (similar a conflicto) y lo contempla como una oportunidad para cambiar el sistema. En el mismo sentido que se entiende el conflicto desde la Mediación.

La aplicación más directa e innovadora de la terapia familiar consistió en desplazar el interés de las teorías psicológicas tradicionales del individuo al sistema; o lo que es lo mismo, de lo intrapsíquico a lo interpersonal. El foco de la intervención sistémica, ya no es el individuo como supuesta “fuente” de la patología, sino las características de la organización del sistema familiar. Así, toda acción terapéutica que no se interese por las pautas de interacción no debería considerarse sistémica. Desinteresarse por las explicaciones causales y centrarse en la pragmática de la interacción familiar, esto es un salto cualitativo **del porqué al cómo**.

Entre sus aportaciones destacamos la importancia que da al análisis global y particular de las familias, a las interrelaciones personales, a las relaciones entre subsistemas, la preeminencia de la visión totalizadora de la familia como sistema dentro de un proceso de cambios y adaptaciones mutuas; por lo que cualquier conflicto familiar no tiene porque desarrollar una crisis en sí misma, es decir, el conflicto afecta a las interacciones personales, mientras que la crisis se da si el conflicto afecta a la organización o estructura familiar. Esta idea o axioma es interesante pues nos muestra lo importante que es la detección de algunos conflictos que se producen entre miembros de la familia, que deben ser tratados dentro de una delimitación precisa, considerando también al resto de la familia. Así, a veces se habla de crisis familiar cuando se trata únicamente de conflictos o problemas concretos entre algunos de sus miembros.

La **perspectiva psicodinámica** o **Teoría Psicoanalítica**, que tiene en **Freud** su máximo exponente, tiene tantos elogios como críticas. Aunque ya hemos hecho alguna reseña al respecto, nos detendremos algo más en ella. Lo cierto es que contiene ideas que son fundamentales para una comprensión global del conflicto, pero para entender sus contribuciones debemos considerar previamente los componentes que, para esta teoría, tiene la mente humana: 1) el *ello*, como fuente de energía; 2) el *superyo* o sistema de valores para controlar esta energía y 3) el *yo* o función ejecutiva que relaciona el yo y el superyo para producir el comportamiento.

Ya sabemos que los conflictos ocurren en aquellas situaciones en las que percibimos objetivos incompatibles con otras personas, por lo que no somos capaces de actuar con éxito. El resultado es que el yo se enfrenta al problema de manejar el ello y el superyo cuando no hay posibilidad de conducta adecuada y/o aceptable. La frustración y la incertidumbre presentes en el conflicto, dan lugar a dos impulsos que el yo tiene que manejar –agresividad y ansiedad–. La forma de canalizar estos impulsos o energías determinarán el comportamiento final.

Según **Freud** el impulso agresivo puede dirigirse hacia los demás o hacia uno mismo. La dirección que tome dependerá de la culpa o frustración resultante de necesidades insatisfechas o deseos frustrados. Como la agresión a uno mismo es muy destructiva y hacia los demás está muy mal vista social y legalmente, las personas desarrollan estrategias para redirigir dicha agresión.

Una estrategia es la de suprimir los impulsos agresivos, no reconociendo el impulso y emprendiendo actividades sustitutorias. Pero es un arma de doble filo: suprimir esta necesidad se frustra y si el sustituto no es satisfactorio, la frustración se enquistada y resurge más adelante de forma más violenta. Además, al suprimir, podemos seguir siendo dominados inconscientemente por nuestras necesidades insatisfechas, a veces de modo destructivo.

Otra estrategia es dirigir la agresión a objetivos más vulnerables y aceptables. Se llama desplazamiento. Entonces, se atribuye la frustración resultante a otros, de modo que podamos legitimar nuestros

impulsos. Se busca la excusa para dibujar una línea enemiga entre uno mismo y los otros. La creación de chivos expiatorios podría ser resultado de un desplazamiento de la agresión dentro de un grupo.

Respecto a la ansiedad, es un estado interno de tensión que surge al percibir un peligro inminente. Aparece cuando pensamos que nuestras necesidades e impulsos van a ser frustrados. En el conflicto, la gente anticipa la interferencia de los otros, por lo que es muy frecuente la ansiedad. Otra fuente de ansiedad surge del miedo que tenemos a nuestros propios impulsos, cuando son autodestructivos o contraproducidos. O puede surgir de los juicios que nos hacemos a nosotros mismos, y se debe a que el superyo tiene la capacidad de juzgar nuestra conducta. Si nos incomodan nuestros comportamientos aparece la ansiedad, pero incluso así, puede ser que sigamos actuando igual, porque creemos que hay algún motivo que lo legitima. La ansiedad afecta al conflicto en el sentido que nos hace más rígidos e inflexibles.

En definitiva, la perspectiva psicodinámica ha hecho buenas aportaciones para la comprensión del conflicto, sobre todo explicando el papel de los impulsos. Reconoce también la importancia de otros procesos subyacentes: chivo expiatorio, inflexibilidad del conflicto, desplazamiento, actividades sustitutorias, motivaciones inconscientes, etc.

La **Teoría del Juego** y la **Teoría del Intercambio Social** son dos enfoques independientes, aunque íntimamente relacionados. Se basan en presupuestos similares y llegan a conclusiones afines. Ambos se basan en dos hechos importantes sobre el conflicto: 1) los conflictos implican personas interdependientes y 2) el comportamiento ante el conflicto tiene costes y beneficios para las partes implicadas.

Se asume que las personas prefieren los comportamientos que comportan beneficios, y evitan los que tienen costes superiores a los beneficios. Asimismo, se define la interdependencia como el grado en que dos personas pueden influirse en los costes y beneficios mutuos.

Para la **Teoría del Intercambio Social** la fuerza que está detrás de nuestras conductas es el auto-interés. Al relacionarse, las perso-

nas controlan los costes y beneficios y se esfuerzan por conseguir una relación que satisfaga sus necesidades en términos de resultados (beneficios menos costes). El intercambio social se produce en el contexto relacional y pocas relaciones soportan durante mucho tiempo una situación explotadora; por ello, lo más frecuente, es que se busquen resultados justos en relación a los resultados de la otra parte (regla de justicia). Esta regla de justicia establece que los beneficios deben ser proporcionales a los costes o contribuciones hechas a la relación. Son las percepciones de costes y beneficios los que guían el comportamiento.

Otro supuesto de esta teoría es que los costes y beneficios surgen del intercambio de recursos entre los participantes durante la interacción. Se pueden intercambiar multitud de recursos: información, ayuda, colaboración, amor, estatus, respeto, etc.

La **Teoría de los Juegos** se desarrolló originalmente en el ámbito de la economía. Se centra en el cálculo estratégico en los conflictos. Considera que la persona tiene un papel activo y controlador en el conflicto. Al igual que la perspectiva del intercambio social, da importancia a la interdependencia en el conflicto e intenta especificar los principios que gobiernan las elecciones de los individuos para conseguir resultados positivos, reconoce que es difícil encontrar situaciones puramente competitivas o puramente cooperativas, y representa el conflicto como un intercambio de movimientos y contramovimientos.

Otro enfoque teórico es la **perspectiva basada en las relaciones humanas** y en los **estilos conductuales ante el conflicto**. Tiene su origen en el estudio de las organizaciones, pero su interés por las relaciones humanas lo hace exportable a otros ámbitos del conflicto. Trata de identificar los distintos estilos y estrategias que utilizan las personas al enfrentarse al conflicto, así como determinar el grado de efectividad que tiene cada una de ellas según la situación. No nos detendremos mucho porque muchas de las cuestiones que trata ya las hemos abordado, concretamente, en el capítulo donde se ha tratado pormenorizadamente el conflicto.

Únicamente destacar la clasificación de estilos comportamentales que hacen **Blake y Mouton** (1964) en base a dos variables que se mueven en un continuo de un eje de coordenadas: cooperación y asertividad. Los estilos de conducta identificados son estos:

- Competir/Confrontar/Enfrentarse/Forzar (Ganar-Perder).
- Evitar/Eludir/Pasar/Salirse (Perder-Perder).
- Convenir/Negociar/Comprometerse (Ganar algo-Perder algo).
- Acomodar/Ceder (Perder-Ganar).
- Colaborar/Cooperar/Solución de problemas (Ganar-Ganar).

Hay otras clasificaciones de otros autores, que también utilizan este eje bidimensional en el que se mueven otras dos variables diferentes en un continuo, resultando otros tipos de comportamiento.

El **Enfoque Cognitivo** fue adquiriendo un papel protagonista en el estudio de la conducta social y del conflicto, frente a otros enfoques no cognitivos. El punto de vista central de las teorías tradicionales del aprendizaje, de las teorías del procesamiento de la información o de la cognición social, es que las creencias desacertadas llevan a comportamientos desadaptados, a la insatisfacción y la infelicidad. La mayor parte de los psicólogos creen que las personas funcionan mejor cuando ven el mundo como realmente es.

Por ello, parten del supuesto de que una cognición adecuada se traduce en conducta adaptada, que lleva a la satisfacción vital. Este supuesto subyace a dos tradiciones psicológicas: la investigación sobre el razonamiento y la toma de decisiones racionales y las ilusiones cognitivas basadas en las necesidades. De estas tradiciones resultan la teoría de la utilidad y la teoría comportamental de la toma de decisiones, entre otras.

Otro acercamiento cognitivo al conflicto tiene que ver con las ilusiones cognitivas basadas en las necesidades; que son creencias inadecuadas formadas y mantenidas con el objetivo de lograr las metas personales, más que reflejar adecuadamente la realidad. Hay tres ilusiones cognitivas que tienen interés para la dinámica del conflicto:

- **Ilusión de superioridad:** se refiere a un punto de vista irreal sobre uno mismo respecto a los demás, sobrevalorando nuestras capacidades positivas e infravalorando las negativas, o exagerando nuestras cualidades en comparación a otros.
- **Ilusión de control:** es la creencia exagerada en la capacidad propia para controlar los acontecimientos; pensando que se tiene control sobre acontecimientos aleatorios o determinados por la suerte.
- **Optimismo irreal:** es la creencia irreal y optimista sobre el propio futuro, tanto en términos absolutos, como en comparación con los demás. Pensando que nos ocurrirán cosas buenas y nada malo; o que las posibilidades de que nos pasen cosas buenas son mayores para nosotros que para los demás.

En cuanto al estudio de la negociación, enumeramos los enfoques psicológicos que más aportaciones han hecho y más útiles resultan, sin detenernos en cada uno de ellos. A saber: paradigma comportamental tradicional, los estudios sobre atributos individuales, los estudios sobre características situacionales, los estudios sobre procesos o mecanismos cognitivos del proceso negociador (desde la Teoría Prospectiva y la del Procesamiento de la Información).

Para terminar, reproducimos brevemente las características que, según **Alzate Saez de Heredia**, definirían una perspectiva psicológica del conflicto:

1. **Una perspectiva psicológica se centra en las percepciones más que en la realidad**, al considerar que lo que realmente importa al enfrentarse a un conflicto y su resolución son las percepciones, creencias e interpretaciones de las partes, más que cualquier medida objetiva de las diferencias.
2. **Una perspectiva psicológica se centra en el aprendizaje y en el cambio a través del tiempo.** Aprender implica incorporar nuevas informaciones y modos de ver el mundo y conllevar cambios a lo largo del tiempo. Es decir, el conflicto como oportunidad de crecimiento.

3. **Una perspectiva psicológica se centra en los sesgos cognitivos.** Las personas llevamos al conflicto muchos sesgos, atribuciones y distorsiones que determinan cómo evaluamos el conflicto, al otro y a nosotros mismos. Estos sesgos son los procesos psicológicos que conducen a transformaciones incrementales que conducen a la escalada del conflicto.
4. **Una perspectiva psicológica se centra en la interacción,** ya que no es posible el análisis del conflicto y la negociación a través de un solo actor. El conflicto se constituye y se mantiene por las conductas de las partes implicadas, y por las reacciones ante la conducta del otro. La interacción en el conflicto se caracteriza por la interdependencia o mutua dependencia, es decir, para que haya un conflicto mi conducta tiene que tener consecuencias para la otra persona.
5. **Una perspectiva psicológica se centra en la relación.** Los psicólogos son los profesionales que más se han interesado en conocer los efectos que tiene lograr acuerdos o no alcanzarlos, sobre la relación entre las personas.

En definitiva, una perspectiva psicológica abarca muchos enfoques y perspectivas como la psicología clínica, el psicoanálisis, la terapia familiar, la psicología de la personalidad o la psicología cognitiva. Todos aportan datos que, conforme vayan convergiendo, irán confirmando la gran relevancia que tiene la Psicología en el estudio e intervención del conflicto, la negociación, la mediación, etc.

## 6. EMOCIONARSE Y EMOCIONAR

La Psicología tiene una larga trayectoria en el estudio de las emociones, además de ser objeto de los abordajes terapéuticos, y es lo que la convierte en una disciplina indispensable para la mediación, sea del tipo que sea, y a desarrollar en diversos ámbitos o contextos.

La emoción es de suma importancia en el análisis e intervención sobre el conflicto, pero no siempre se ha valorado adecuadamente. La forma en que entendemos, comprendemos y afrontamos los con-

flictos tiene mucho que ver con los sentimientos y emociones que suscitan.

Se suele diferenciar entre problemas sustantivos y problemas emocionales; los primeros suponen desacuerdos en asuntos más o menos objetivos, mientras que los emocionales se refieren a los sentimientos negativos que experimentan ambas partes. Independientemente de cuál preceda, lo cierto es que es central el sentimiento de estar en peligro y reconocer a la otra parte como enemigo.

Evidentemente, no todos los conflictos conllevan el mismo grado de emoción ni las mismas emociones, pero el componente emocional está presente siempre que hay un conflicto. La Psicología explica esto con el componente “yoíco” del conflicto, la autoestima, la autopercepción... es decir, a través de los aspectos más íntimos de la persona.

Las emociones, sobre todo las negativas y disruptivas, están muy presentes y con gran protagonismo en las situaciones de conflicto, aunque también en su solución. Por eso, el/la psicólogo/a debe estar muy atento/a a las emociones que irrumpen y, si fuera preciso, permitir su ventilación y ponerlas sobre la mesa. Asimismo, la presencia de la emoción es uno de los factores que, en mayor medida, determinan la percepción que hacemos del conflicto.

Un profesional de la psicología, en su rol de mediador, es la figura ideal para orientar y dirigir determinados momentos en los que hay que desbloquear atascos en el proceso que impiden avanzar. Así, facilitará el conocimiento personal sobre los conflictos internos o encubiertos que estén afectando, favoreciendo un consenso cognitivo en determinados puntos o aspectos. Será también una figura fundamental cuando sea preciso reducir el efecto de ciertas frustraciones afectivas o respuestas emocionales negativas, así como de conductas que interfieran en la solución del conflicto, el desarrollo del proceso y/o la consecución de acuerdos. La única forma de avanzar hacia la resolución del conflicto, establecer un clima constructivo, de confianza y adecuada comunicación, pasa por **neutralizar las emociones y dejar paso a criterios racionales**. Viene a ser

como crear un escenario nuevo en el que el criterio de racionalidad va a ser el prevalente.

La **reactancia cognitiva** es un fenómeno psicológico que cobra especial importancia. Las personas valoran su libertad y su autonomía de comportamiento, por lo que se lleva mal que alguien, ilegítimamente, limite o coarte nuestra libertad, rechazándose la intromisión. Es una reacción con alta carga emocional, ya que se percibe como una agresión o amenaza al propio yo. Un ejemplo de reactancia es lo que experimenta una persona cuando tiene una pareja excesivamente controladora y/o autoritaria. La reactancia está muy presente en los procesos de influencia: cuando queremos conseguir que alguien haga algo que queremos, lo mejor es que no se sienta presionado ni sienta su libertad amenazada, ya que si fuera así sería muy probable que reaccionara afirmando su libertad rechazando la presión y haciendo lo contrario de lo que queremos. La reactancia y conductas similares son bastante frecuentes en situaciones conflictivas, ya que la merma de las libertades es muy frecuente.

La esencia del conflicto pasa por la incompatibilidad de intereses, por lo que, visto desde ahí, es completamente lógica la presencia de sentimientos de rechazo, inseguridad, miedo, ira, ansiedad, etc. Y, además, que esos sentimientos se vertebren y cobren sentido en función del "otro" en discordia. La mediación implica pasar de un estilo de confrontación a otro de colaboración o resolución, que solo es posible con un cambio de percepción y perspectiva, pero la carga emocional negativa dificulta este cambio.

Hagamos un inciso relativo a las emociones de la persona mediadora, ya que puede inducir a error, la afirmación de ciertas características que se le presuponen -neutralidad, imparcialidad y objetividad-. Pero estas características hacen referencia al modo externo, al modo en que deben percibirnos y que guiará nuestra labor mediacional. Pero, estos/as profesionales son personas, con historia, identidad y personalidad. Esto puede ser utilizado a favor del proceso, si somos capaces de pararnos a escuchar cómo resuenan en nosotros los hechos y emociones narradas por las partes, y entender mejor su punto de vista. También nos sirve para captar situaciones críticas, gestos, posiciones... que nos dan claves para el caso.

Pero si estos son los aspectos positivos del trabajo privado de las emociones de la persona mediadora, también tiene su lado oscuro: habrá veces en que las emociones nos incapaciten, sobre todo por la posible implicación personal que provocan. Si somos honestos con nosotros mismos, con las partes y el proceso haremos una retirada a tiempo, o pasaremos el caso a otro/a profesional, antes que consentir que la imparcialidad peligre. En definitiva: **escuchémonos tanto como a las partes.**

No podemos dejar este epígrafe sin hacer mención a otras emociones que se suscitan en la persona mediadora, nos referimos al impacto personal que provoca el discurso y relato de las partes. Es decir, cómo nos afecta aquello que se despliega ante nosotros. A veces el juicio reemplaza a la emoción, con esto queremos decir que no comprometemos nuestras emociones y a cambio evaluamos a los demás. Un ejemplo puede clarificar esta cuestión: nos resulta más fácil pensar *“este señor no quiere asumir responsabilidades como padre y no tiene en cuenta las necesidades de sus hijos”*, que aceptar el dolor, malestar o indignación que puede provocarnos dicha actitud. Sabemos que es inviable alcanzar una actitud aséptica y neutral completa, así que puede ayudarnos el reconocimiento y la capacidad de formularnos estos sentimientos para hacerlos más manejables, a la vez que construimos nuestro rol. De lo contrario, el impacto personal puede hacernos mella e invadir nuestras intervenciones.

### 6.1. Lo irracional del conflicto

Ya hemos hablado sobre la influencia de las emociones en las conductas de las personas que se encuentran inmersas en una situación de conflicto, pero hay otros determinantes que distorsionan y obstaculizan una correcta gestión del mismo. Esto se debe a la propia dinámica del conflicto que facilita que conductas irracionales se prioricen a comportamientos racionales, generalmente debido a la incorrecta interpretación y comprensión de la situación por cada una de las partes. Desde la Psicología también se abordan los pensamientos irracionales, así como las distorsiones que generan y que obstaculizan la correcta interpretación de las experiencias vividas,

así como el curso de cualquier posibilidad de encuentro interpersonal, proceso terapéutico, etc.

La investigación psicológica sobre los motivos y comportamientos que conducen o promueven el conflicto, otorga un papel relevante a las emociones irracionales. Para **White**, el estudio del poder y la seguridad ha dejado fuera el estudio de las emociones, al considerar que enturbian y distorsionan un proceso que debería ser más racional y predecible. Para el autor la empatía es el gran corrector de muchas distorsiones presentes en una situación conflictiva, entendiendo que supone una comprensión racional y realista de los pensamientos y sentimientos del otro.

**Bazerman** y **Neale**, al igual que otros autores, han destacado la importancia de la racionalidad en todo proceso de negociación, así como los errores y distorsiones más habituales, que precisamente acontecen cuando las personas se dejan llevar por criterios irracionales a la hora de tomar decisiones, como son la urgencia en la toma de decisiones, sin valorar todas las alternativas o el peso que se concede a las emociones negativas, entre otros.

No es cierto que una negociación exitosa se defina por satisfacer completamente a todas las partes, siempre hay que hacer renuncias. Precisamente por esto, es un error pensar en la negociación como un “pastel entero”, donde una parte tiene que ganar todo a costa de la otra. Además, se da por supuesto que los intereses de una de las partes son 100% incompatibles con los de la otra. Es decir, la situación se puede definir de dos formas: 1) yo gano, tú pierdes o 2) tú ganas, yo pierdo. El resultado no puede ser otro que una interpretación en clave de competición. A este error le llamamos “**mito del pastel entero**” o “**pensamiento suma cero**”, que nos lleva a tres finales:

- Todas las negociaciones son consideradas distributivas, de manera que cualquier posibilidad de integrar se ve distorsionada.
- Las negociaciones que realmente sean distributivas tienen pocas posibilidades de éxito por la actitud de competitividad presente.

- Hay una fuerte reacción negativa hacia cualquier posible concesión o expresión de buena voluntad que venga de la otra parte, de modo que toda propuesta del adversario se calificará como negativa, siendo solo positivas las propias.

Es obvio que este error choca frontalmente con el enfoque que se hace del conflicto desde la mediación y que es labor del/la profesional, tanto tenerla en cuenta como bloquearla para que no invada el proceso de negociación.

Otra distorsión o error muy frecuente proviene de la regla cognitiva llamada “**heurística de la disponibilidad**”, o “**accesibilidad a la información**”, que presupone que las personas respondemos o tomamos decisiones en función de la información más accesible. La dificultad proviene de considerar esa información sin valorar su importancia, veracidad o adecuación al problema que se tiene entre manos. Nuestro pensamiento es muy rápido a la hora de hacer generalizaciones a partir de un ejemplo muy concreto, lo que no se hace extensible a la inversa, es decir, deducir ejemplos específicos desde una generalidad. Esta regla cognitiva nos viene a decir que exageramos la probabilidad de determinados acontecimientos cuando los recuerdos vinculados a ellos son intensos, fáciles de evocar y cargados de emotividad.

¿Cómo podemos superar este error para que no afecte a la negociación? **Bazerman** y **Neale** sugieren que prioricemos la información fiable sobre la disponible, ser capaces de diferenciar y discriminar lo que es emocionalmente familiar de lo que es digno de confianza, proviene de una fuente veraz, importante y pertinente.

Otra fuente de irracionalidad tiene que ver con la forma en que se inicia la mediación y las negociaciones. Se ha demostrado que tienen un fuerte peso en el curso posterior de los acontecimientos. Es más, es bastante frecuente que el acuerdo final quede marcado más por las ofertas iniciales que por conductas posteriores e intermedias. Por eso es tan importante afrontar correctamente la oferta inicial del otro. Estas posiciones u ofertas iniciales adquieren una **función de anclaje**, afectando a futuros finales, la posición inicial se convierte

en una referencia comparativa, como un criterio normativo que irá ajustando el proceso y pasos subsiguientes.

En este caso la irracionalidad viene dada por el sentido que se dé a estas anclas, ya que pueden basarse en información no pertinente o veraz, introduciendo la irracionalidad de la que hablamos en la misma base del proceso. Otra vez **Bazerman** y **Neale** nos proponen cómo usar el anclaje en beneficio de la mediación, y no es otra forma que haciendo una oferta inicial razonable y atractiva, para que sirva de ancla para las que puedan venir después, evitando los efectos perversos de anclas irracionales.

En definitiva, solo un pensamiento racional puede llevar a buen puerto la mediación, aunque no es sencillo, ya que la irracionalidad abarca muchos aspectos y estará presente en muchos momentos. Y es labor del/la psicólogo/a, o de la persona mediadora, tenerlo en consideración, a lo largo de todo el proceso. Algunas claves para ello son:

- Tener clara la racionalidad del conflicto, con esto queremos decir que lo normal es que los conflictos obedezcan a buenas razones, que reflejen diferencias genuinas, profundas y legítimas, que expresen incompatibilidades reales y objetivas. En definitiva, **hay conflictos razonables**, que invitan a soluciones constructivas y racionales.
- Aportamos racionalidad cuando somos capaces de reformular el conflicto, crear un espacio nuevo para repensarlo, para reordenar el debate, abrir nuevas alternativas y formas de mirarlo.

## 6.2. Abstención y transferencia. ¿oportunidad o dificultad?

¿Afectividad, cercanía, distancia objetiva? Estos interrogantes son frecuentes cuando pensamos en la posición o actitud que debe adoptar un profesional cuando interviene con personas. **Freud** ya escribió sobre la posición del psicoanalista, que podemos trasladar a la de la persona mediadora. Sus reflexiones reflejan el reconocimiento de la inevitable aparición de los afectos en el contexto tera-

péutico y lo necesario de dejarlos de lado, es decir, el terapeuta no debe ser transparente. Se refiere a no mostrarse a sí mismo, no hablar desde uno mismo, no poner en juego sus creencias y valores... pero, ¿cómo hacerlo?

En el proceso de mediación, por las partes en conflicto, se dan situaciones de identificación y transferencia de emociones, hacia la persona mediadora, a saber:

- Identificación: “... *qué suerte que estoy con alguien como yo...*”.
- Dependencia: “... *ella me va a resolver mis problemas...*”.
- Enfado: “... *esta mediadora me está regañando...*”.
- Rivalidad: “... *pero, ¿de parte de quién está? ¿conmigo o con él?*”.
- Desconfianza: “... *con el mediador que me ha tocado estoy perdido...*”.

En este sentido, la co-mediación nos da la posibilidad de que estos fenómenos no se centren masivamente en una sola persona –“*mi mediador*”-, pues al ser dos estos sentimientos y emociones se presentan por separado, se disocian y diluyen con mayor facilidad, y la carga emotiva se debilita, sin dificultar el proceso más allá de lo manejable.

**Freud** ya teorizó sobre el fenómeno de transferencia que se da en los pacientes, y enunció una regla de abstinencia para el psicoterapeuta como condición para la cura. Esta regla se sustenta en motivos éticos, que reconocer que la cura-recuperación solo será posible en tanto el paciente no obtenga beneficios de sus síntomas, solo así podrá hablar de ellos y hacer una elaboración psíquica de los mismos. De ahí viene la prescripción de abstenerse de satisfacer las demandas del paciente, especialmente si son de carácter amoroso.

La abstinencia se enmarca dentro del principio de neutralidad de la mediación, y define la actitud hacia la recuperación o resolución de la situación conflictiva. Recoge los valores y creencias morales, sociales, religiosas... para que no se conviertan en la guía que dirija el proceso. Esta neutralidad alude a la figura del psicólogo en el ejercicio de su función como tal, de manera que cuando hace inter-

pretaciones y soporta la transferencia será neutral, y nunca impondrá su cosmovisión ni su filosofía de vida a su paciente. En el caso de la mediación, la abstinencia hace referencia a no sacar conclusiones precipitadas, pues no podemos alcanzar la subjetividad de las personas. Significa también abstenerse de imponer nuestras preferencias y prejuicios, de proponer soluciones pensando que sabemos que es lo mejor para ellas.

La prescripción de la abstinencia de no brindar al paciente la satisfacción de sus demandas, llevaba a la mediación implica no dar respuesta al conflicto, ni ofrecer soluciones. En definitiva, acceder a la demanda de ayuda que nos hacen las partes en relación a la resolución del conflicto, esquivando todo protagonismo por nuestra parte.

Volviendo a la transferencia y su relación con la neutralidad, todos los autores refieren que es inevitable despertar afectos en las partes, pero estos sentimientos deben quedar en segundo plano. La clave es encontrar la distancia afectiva adecuada: ni demasiado cerca ni demasiado lejos.

Para ello, tenemos que comprender la modalidad de relación afectiva que se establece entre la persona mediadora y las partes, que contiene marcas particulares de cada una de las personas implicadas en dicha relación. Cada persona tiene un patrón relacional con unas características que corresponden a sus primeros vínculos afectivos, de modo que las primeras expectativas afectivas, son transferidas a los nuevos vínculos y relaciones, por supuesto, también a toda relación terapéutica o a la de mediación. No olvidemos que la transferencia es un mecanismo inconsciente, pero que tanto el terapeuta como el mediador, tienen que traer a la consciencia, para manejarlo adecuadamente y no interfiera en su labor.

Pese a todo, la persona mediadora no establece una transferencia en el mismo sentido que sucede con el profesional de la psicología, aunque sí comparte algunas particularidades.

La transferencia, si adquiere un carácter positivo, se convierte en el motor del tratamiento y una palanca de éxito. Pero si se torna negativa, se convierte en una fuerte resistencia al trabajo terapéutico,

contrario al objetivo de salud y cambio. Igualmente, en la mediación se dan resistencias al trabajo de la persona mediadora y a la propia resolución del conflicto, y adoptan formas diversas: hostilidad hacia la persona mediadora, desconfianza, atribuir mala fe para justificar la interrupción del proceso, etc. Todas ellas implican no avanzar o paralizar la mediación por el cambio que implica, sin ser consciente de que con esa conducta se quiere preservar la situación previa generadora de malestar.

Puede suceder que cuando a las partes las une un lazo afectivo, también la relación con la persona mediadora lleva el sello de dicho vínculo. Es decir, las demandas, reproches, malos entendidos, gritos, llantos, discusiones, intercambios, gestos, etc. que se dan en la mediación –muchas veces dirigidos a la persona mediadora– no tienen que ver con ella, sino con la actualización de los vínculos. Por ejemplo, en las familias es muy frecuente la escenificación del conflicto relatado, que se vuelve actual y presente.

El conflicto es relatado y actuado, en el aquí y ahora de la mediación, y la labor del psicólogo es centrarse en los emergentes. En el vínculo se actualiza el conflicto, de modo que el conflicto y la relación en que éste se da, le serán relatados y actuados.

## 7. ¿QUÉ PASA CON LAS MOTIVACIONES?

Empecemos con algunas consideraciones previas. Para empezar pocos términos resultan tan ambiguos como el de motivación.

Desde un punto de vista psicológico, podemos definir **la motivación como una fuerza interna, que brota en el interior del individuo y que lo lleva a conseguir unos resultados que satisfacen sus necesidades.**

En suma, es una fuerza endógena. A veces, erróneamente, se entiende como algo que se puede hacer desde fuera. Por eso nadie puede motivar a nadie. Lo más que puede hacer es crear el escenario más favorable para que la persona se motive, siempre que encuentre razones suficientes para ello. Cuando se entiende como algo que se puede hacer desde fuera, es movilización, pero no motivación.

La conducta humana está focalizada a la satisfacción de las propias necesidades. Esto se puede traducir en que la conducta es básicamente egoísta. De aquí también se deducen dos afirmaciones:

- Nadie apoya nada que perjudique a sus propios intereses.
- Nadie apoya nada que no le beneficie de una u otra forma.

Se puede objetar a estas afirmaciones que hay personas que hacen cosas que no les producen ventaja aparente: personas que consagran su vida a la investigación, religiosos que entregan su vida cuidando a leprosos por amor a Dios, personas que se desprenden anónimamente de sus bienes a favor de sus semejantes, etc. sin obtener ninguna recompensa material. La respuesta es que el beneficio no tiene porqué ser económico o material. En estos casos, el sentimiento de estar haciendo lo que se considera justo es recompensa suficiente, sin entrar en explicaciones más trascendentales, que también las hay, muchas veces.

La conducta motivada es la que se dirige a la consecución de un incentivo y/o la satisfacción de una necesidad, por eso cuando no se consigue, se transforma en conducta frustrada. La frustración es la vivencia de fracaso, de no consecución, de perjuicio, de injusticia, y es muy perturbadora para la persona.

El ser humano tiene una tendencia al equilibrio, a la homeostasis, que se manifiesta por mecanismos de ajuste a la frustración o mecanismos de defensa. Estos mecanismos se clasifican en función del movimiento que la persona realiza respecto al obstáculo:

- Ataque:
  - Reacción agresiva: la persona intenta de manera directa eliminar el obstáculo.
  - Reacción estereotipada. La persona repite reacciones agresivas de modo perseverante, incluso si no funcionan. Son reacciones muy frecuentes en personalidades neuróticas.
  - Hiperreacción: la agresión contra la fuente de la frustración es exagerada y excesiva.

- Represión y rechazo: el rechazo es consciente y la represión no. Este mecanismo evita una frustración interna.
- Rodeo:
  - Replanteamiento: la persona que no puede vencer limpiamente la fuente de su frustración, busca caminos alternativos, y no siempre éticos.
  - Racionalización: la persona renuncia a la satisfacción de su necesidad, pero trata de salvar su imagen ante sí mismo y los demás.
  - Proyección: consiste en atribuir a los demás las motivaciones que causan nuestra frustración.
  - Identificación: la persona no satisface su necesidad, pero lo hace a través de otro individuo con el que se identifica.
- Sustitución:
  - Sustitución en sentido estricto: ante la imposibilidad de satisfacer la necesidad, se recurre a la satisfacción de una satisfacción similar.
  - Compensación: la persona que sustituye una creencia con otra cualidad (*“es muy feo, pero muy simpático e inteligente”*).
  - Escape: la persona renuncia a ciertas satisfacciones pero, a cambio, consigue la seguridad.

**No hay mejor forma de conocer cuáles son las motivaciones y necesidades insatisfechas de las personas que escuchar de qué hablan y observar qué hacen.** Por ello, para abordarlas es indispensable escuchar la historia que traen las partes consultantes, conocer cuáles son sus deseos y pretensiones, y planificar una estrategia para trabajar.

Hay que determinar qué es importante para cada uno y qué no; porque las reglas a aplicar para los acuerdos dependerán de las personas en conflicto y del panorama de relaciones anteriores.

La persona mediadora necesita entender los principios de la regulación legal, pero sin quedar prisionera de esa legalidad, pues si sucede la mediación se convierte en un procedimiento impuesto a las partes en conflicto, sin muchas diferencias a lo que acontece en los tribunales.

Así, un paso inicial es el de conocer las motivaciones de cada una de las partes, sus deseos y expectativas; siendo una cuestión que concuerda con una característica definitoria del proceso de mediación, que es la de conceder a las partes el protagonismo, el derecho y los medios para determinar lo que es mejor para ellas.

La disparidad en las motivaciones generalmente viene determinada por las diferencias en los estilos de pensamiento y por las distintas necesidades de cada parte. Será tarea de la Psicología encontrar un espacio para el encuentro entre motivaciones divergentes.

## 8. EL TIEMPO, LOS TIEMPOS Y LA CONSTRUCCIÓN DE ESPACIOS

Es bien sabida la relatividad del tiempo. La Psicología se maneja con el tiempo a dos niveles: el tiempo externo, que marca el reloj, y el tiempo interno, para ser más exactos, los tiempos internos, porque la mediación implica a varias personas, cada una con sus tiempos. Además hay un tiempo grupal que se establece en el transcurso del proceso de mediación. Son tiempos diferentes y deben tenerse en cuenta.

La adecuación de los tiempos internos y externos, individuales y grupales, es tarea de los mediadores. De ahí surge esta pregunta: ¿cómo podemos saber que ha llegado el momento de realizar una intervención determinada? Aunque no lo parezca es un interrogante complejo, ya que es algo completamente vivencial, es decir, relativo y cambiante según la persona.

El **tiempo del relato** vuelve a hacer referencia a la relatividad del tiempo, y es que una narración no es un espacio homogéneo. Cada persona utiliza unas expresiones y tiempos para relatar, y también puede suceder que lleve un tiempo acceder al sentido que el relato

tiene para quien lo narra. El emisor tiene sus ritmos, y se irá resignificando conforme se incorporen otras cuestiones.

El *timing* es un término que se refiere al ritmo de elaboración de la persona durante el encuentro, sería el tiempo propio o personal de cada persona, que depende o varía en función de su personalidad, y su capacidad para afrontar sus conflictos y resolverlos. Así, la persona mediadora tiene que tener en cuenta que las partes solo podrán escuchar e interiorizar conforme a su *timing*, que no es más que su tiempo interno, y a su proximidad con el contenido que se le está presentando. Los tiempos internos ponen a prueba nuestra tolerancia y nuestra apuesta por la capacidad de las partes en conflicto.

La **creación del marco** adecuado es una premisa cuando queremos darle una oportunidad al acuerdo, especialmente cuando ha habido obstáculos que han impedido su manejo y neutralización previamente. Este espacio será una isla, al margen del marco y espacio de confrontación de las disputas, en el que han estado inmersas las partes en conflicto hasta el momento. Su sustitución progresiva por un contexto de colaboración, facilitará el ensayo y puesta en marcha de nuevas dinámicas y conductas negociadoras o la recuperación de aspectos positivos que existían y se abandonaron.

Construir un espacio de colaboración donde primen los puntos fuertes, va más allá de las técnicas utilizadas para encuadrar el proceso. Tiene que ver más con una preparación a nivel psicológico, una predisposición emocional. De este modo, este espacio no es el requisito para que los cambios ocurran, es el cambio mismo. Es una nueva realidad, construida conjuntamente entre la persona mediadora y las partes, una realidad distinta de la que construirían en otro contexto, y que conduciría a acuerdos diferentes.

Así, el espacio cooperativo pasa a formar parte de la historia de las partes, al convertirse en un lugar de decisión y avance, un lugar como otros anteriores o futuros donde las decisiones y los avances ocurrieron de otra forma, un paso más en su ciclo vital. Lo que lo hace diferente está relacionado con las creencias dinámicas sobre el conflicto, asumidas por la figura de la persona mediadora y una teoría del cambio, en la que su intervención no se vea solo como la

de un técnico en resolución de conflictos, sino como la de una protagonista más. Ello implica a su vez cambios en la mentalidad del/la mediador/a, que pasa de un pensamiento lineal, lógico, analítico, racional, orientado a la tarea; a un pensamiento circular, intuitivo, holístico, emocional y metafórico.

## 9. ¿EMPOWERMENT?

¿Qué es esto? ¿Qué utilidad puede tener para la mediación? Generalmente, *empowerment* se traduce por empoderamiento.

El *empowerment* es un concepto muy vinculado al mundo empresarial y de las organizaciones, en definitiva, al mundo laboral. Ha sido éste, el contexto en el que más se ha desarrollado y utilizado pero, en realidad, tiene muchas otras aplicaciones. Hoy día incluso se habla de “*empowerment* de uno mismo”. La Psicología también lo ha utilizado y utiliza, aunque muchas veces a través de otras concepciones, términos o con variaciones; pudiendo ser esta disciplina la que más se ocupa de su desarrollo.

De hecho un proceso terapéutico podemos decir que no es más (ni menos) que conseguir que una persona (en el caso de la terapia individual) o una familia (cuando es terapia familiar) se adueñe de su proceso individual y/o familiar, que desarrolle todo su potencial y poner el acento en sus fortalezas, más que en sus debilidades o aspectos negativos.

Dicho esto podemos pasar a dar una primera definición centrada en las organizaciones: el *empowerment* es un proceso, iniciado por los gerentes, que capta las ideas y los deseos de todos los empleados de la organización, permitiéndoles que desarrollen la totalidad de sus talentos y habilidades, para la consecución de las metas de la empresa y sus propias metas de trabajo y desarrollo profesional.

El *empowerment* suele suponer una ruptura con la tradición y un cambio de cultura, de planteamientos y de pensamiento, entre otras cosas, porque supone poner en tela de juicio nociones básicas, muy arraigadas, que tienen las personas implicadas en este proceso. Exige persistencia y constancia, así como planificación; pero

más importante es la exigencia de reflexionar y, dar un paso más, actuar.

Si buscamos la aplicación del *empowerment* en la mediación lo podemos entender como la **gerencia de uno mismo**, tendrá que ver con enfatizar en nuestros lados más fuertes, con hacernos dueños de lo que nos acontece, pero también de su resolución. Es decir, hacernos protagonistas de nuestra propia vida, de nuestros conflictos, crisis, fracturas emocionales y rupturas de todo tipo. Ser conscientes de que la solución está en nosotros mismos, sabiendo que no podemos limitarnos a esperar una respuesta o cambio en el otro para que un conflicto se solvente. En definitiva, podríamos decir que es una suerte de **madurez emocional**.

En cualquier caso, hay una serie de factores que pueden afectar a la probabilidad de éxito de implantar *empowerment* en un proceso de mediación:

- El *empowerment* no es para todos/as, no todo el mundo desea este enfoque, hay quienes prefieren orden y estabilidad, y les cuesta la incertidumbre que un proceso de este tipo implica. Hay personas que prefieren esperar a que el cambio venga desde fuera, desde otras/os.
- Siempre que hay una persona que se quiere empoderar, suele haber otra/s reacias a perder el control. Por ejemplo, las personas incapaces de delegar.
- Límites del *empowerment*: no todos/as pueden hacer de todo, hay que ser realistas, aunque sí que dará a todos/as la posibilidad de abrirse. Requiere tiempo, mucha formación y desarrollo. Debe creerse en el potencial de crecimiento que tienen los/as demás, aunque contemplando la posibilidad de equivocarse (nadie nace aprendido).
- Una premisa es creer y confiar en las personas.
- Ser capaces de reconocer que existen símbolos, procedimientos, reglas y regulaciones que limitan el desarrollo del *empowerment*; a la vez que hay otros que lo fomentan.

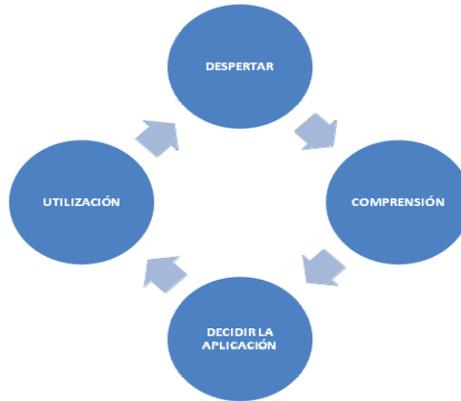
- El *empowerment* no es un proceso rápido e inmediato, es un proceso largo y lento, en el que se dan pasos hacia delante pero también hacia atrás.
- El *empowerment* consume recursos (emocionales, materiales, económicos, etc.), es decir requiere inversión de tiempo y energía, pero también aprender-formarse, conocer el proceso y qué cambios implica.

Los errores son importantes, cómo tratarlos correctamente también se aprende. No debemos tener miedo a cometer errores, en cambio tenemos que aprender a responder ante esos errores y elogiar. Es decir, apoyarnos siempre en los puntos fuertes, siendo capaces de visionar el potencial de la persona.

Se tiene que entender y saber que emprender acciones nuevas no se castiga, en caso de cometer un error. No se puede dar libertad y animar a arriesgar y, al mismo tiempo, censurar. El proceso, hemos dicho, es lento, y los inicios aun más. En los primeros momentos tenemos que fijarnos en los pequeños cambios y logros, ya que no todos tienen que ser trascendentales. En general, es mejor recibir diez palmadas en la espalda durante un mes, que una gran palmada de celebración al final del mes.

La motivación está muy relacionada con el *empowerment*; de modo que no solo se valora el cumplimiento de la tarea en cuestión, sino el cómo se consigue, para favorecer el trabajo conjunto, la motivación y el desarrollo personal.

El proceso de *empowerment* individual podría representarse de la siguiente forma:



Los puntos fuertes y débiles son la clave. Aceptarlos e identificarlos es esencial para el *empowerment*. Después se trata de identificar y explotar los puntos fuertes y poner el acento sobre ellos. Para facilitar este paso es importante reflexionar acerca de lo siguiente: ¿Utilizo mis puntos fuertes conscientemente, de manera efectiva, especialmente en lo relacionado con el conflicto? ¿Tengo bajo control mis puntos fuertes gracias a un dominio efectivo? ¿Cómo puedo controlar mis puntos débiles?

En relación con el proceso identificado de *empowerment* personal, podemos establecer los siguientes estadios:



El primer momento –“yo podría”– se define como una fase de insatisfacción, en la que se desea un cambio a una situación dada. El segundo estadio –“yo quiero”– es el punto de partida para iniciar el plan de acción de desarrollo del empoderamiento. El tercero –“yo sigo”– es el inicio de la acción propiamente dicha. Para terminar con el estadio cuarto –“yo estoy”– en el que se completa la condición de *empowerment*.

A modo de ejemplo y llevado a una situación típica en el contexto de la mediación: el momento 1 es cuando me siento insatisfecha por la situación de conflicto que invade mi vida y las respuestas que he dado hasta el momento, ya que hasta ahora no me han servido de nada; es decir hay una insatisfacción y un deseo de cambio. Pasemos al momento 2, en el que mi insatisfacción me lleva a pensar y reflexionar, es el inicio de un plan para buscar alternativas de solución más satisfactorias y diferentes, se trata de pensar en ellas y en pensar cómo ponerlas en marcha, cómo actuarlas, construyo planes para desarrollarlas, pongo el foco en mi objetivo con mayor interés y entusiasmo; al mismo tiempo puedo tratar de ampliar mis habilidades para aumentar mi capacidad. Llega el momento 3, en el que actuamos, es decir, vamos más allá de lo intentado hasta el momento, son nuevas oportunidades para desarrollar mi potencial. Y, finalmente, el momento 4 en el que siento que he superado mis dificultades, he podido resolver el conflicto, he logrado alcanzar acuerdos, me siento más dueña de las situaciones y de mi vida.

**Con el *empowerment* se pretende que las personas hagan las cosas bien, a la vez que se cuestionan continuamente si hacen las cosas correctas.**

A la vez que se produce el aprendizaje del *empowerment*, se tiene que desaprender el funcionamiento anterior, ya que es la única forma de mantener el nuevo modelo de conducta y no volver a nuestras rutinas de comportamiento, pensamiento y modo de percibir el entorno que nos rodea.

El *empowerment* tiene mucho que ver con el autoliderazgo, y esto, a su vez, nos habla de la capacidad de la persona para planificar por sí misma, prever, organizarse sin esperar que nos digan qué hacer.

El liderazgo es un proceso de influencia para conseguir unos objetivos. Cuando se aplica a uno mismo, se refiere a que sabemos dónde vamos y nos orientamos a la consecución de nuestras metas y objetivos, con capacidad de influencia y competencia, con ética para la actuación; porque sólo así conseguimos el reconocimiento de la otra persona. Pasamos de depender del liderazgo del otro, a la independencia de, o interdependencia con, el liderazgo externo. El éxito del autoliderazgo se define en base a la obtención, mantenimiento y/o mejora tanto de resultados como de las relaciones interpersonales.

Si trasladamos el autoliderazgo a la mediación, nos lleva automáticamente a la responsabilización de la persona de su conflicto, empoderarse del mismo, hacerlo propio, no ajeno, y asumir que el cambio empieza por uno mismo. Significa que tenemos claro nuestro objetivo de resolución del conflicto y todas nuestras acciones se orientan a su resolución, en relación con la otra parte en conflicto, sin perder o afectar las relaciones interpersonales.

Tiene que ver también con nuestra motivación y la capacidad de motivar al otro para el cambio y la mejora de la relación. Conseguir esto no es fácil, pero pueden ayudar estas 7 variables clave:

1. ¿Qué se espera de mí? ¿Qué espero yo de mí mismo?
2. ¿Cómo lo puedo/tengo que hacer?
3. ¿Qué puedo aportar a la resolución del conflicto?
4. ¿Qué puedo innovar? ¿Qué nuevo puedo aportar?
5. ¿Qué reto me he marcado o nos hemos marcado?
6. ¿En qué soy reconocido?
7. ¿Qué ventajas tiene para ambos resolver la situación de conflicto que nos afecta?

Acabaremos este apartado con una cuestión también determinante para el *empowerment*, y es que nuestra capacidad de empoderamiento está muy relacionada con la **capacidad de confianza que seamos capaces de depositar en la otra parte en conflicto**, y esto pasa por comprender que es cosa de ambos. Tiene que haber una confianza mutua y un reconocimiento de la responsabilidad com-

partida, tanto en la generación del conflicto que nos trae al proceso de mediación, como en la capacidad de resolución conjunta.

## 10. LO CAUTIVADOR DE SABER COMUNICARSE

Es más habitual que las partes en conflicto expresen con mayor facilidad lo que no quieren, que directamente lo que desean realmente. Pero es imprescindible que se llegue a establecer una comunicación que permita el diálogo suficiente sobre los temas en conflicto y su resolución.

Es función de la persona mediadora “manejar” la comunicación. Para ello se vale de las reglas de la comunicación, que irá utilizando según vayan siendo necesarias. A saber: cuando una parte hable la otra escucha, **sin interrupciones**; o utilizar la **comunicación en V** (el/la mediador/a pide a las partes que no hablen entre sí y lo hagan exclusivamente con él/ella) para evitar discusiones inútiles y estériles; es también útil **balancear la comunicación** (para que ninguna parte acapare la conversación y haya ecuanimidad en lo relativo a su interacción y con la persona mediadora). Pero, quizás, la más importante es la **escucha activa**, por la que la persona mediadora adopta una actitud facilitadora al hablar de los temas del conflicto, a la vez que asegura al que habla de que ha sido escuchado. Tiene un efecto secundario y es que legitima las emociones y promueve la exploración de los sentimientos. Una variante de esta es la **escucha reflectante**, que facilita el acceso a sentimientos ocultos restando la carga emocional que permite ahondar en el conflicto con mayor claridad (por ejemplo, reformulando acusaciones).

Por ello, es labor del psicólogo saber escuchar a distintos niveles:

- Lo que necesita cada persona.
- Lo que cada persona no quiere perder.
- Lo que cada persona está dispuesto a ceder.
- La capacidad de flexibilidad y de renuncia de cada persona.

Una comprensión de estas dinámicas es lo que permitirá encontrar el equilibrio entre deseos y renunciaciones en los conflictos de valo-

res, siempre los más difíciles de resolver. Cada parte tiene un relato que contar, su relato, es su propia versión de la historia.

**Marinés Suares** nos dice que es más que hablar de comunicación, lo más adecuado es hablar de **conversación y diálogo** (cuestiones que abordaremos en el siguiente epígrafe) para describir el fenómeno que tiene lugar durante el proceso de mediación. Así se justifica la necesidad de trabajar a dos niveles: 1) con la parte racional de los participantes y 2) el trabajo con las emociones subyacentes –tanto de las partes como de la persona mediadora–.

Una aproximación desde la terapia familiar puede ayudar a afrontar el conflicto, algunos ítems al respecto pueden resultar útiles y servir de guía:

- La versión relacionada con el pasado.
- La queja relacionada con el otro.
- La visión de que la solución del conflicto solo es viable con un cambio de posición de un otro o unos otros.

Un psicólogo en su rol clínico o de terapeuta utiliza la escucha como una herramienta estratégica y prioritaria. En el caso de la mediación, se trata de escuchar a las partes con la frescura de la primera vez, haciendo gala de una “escucha limpia”, a la par que atenta, siendo el primer paso y el último.

El estilo de escucha puede definirse como una **escucha empática que valide y legitime** todos los puntos de vista, sentimientos, pensamientos e interpretaciones.

### ¿Cómo manejamos la interacción conflictiva?

Normalmente, es la carga emocional lo que impide una comunicación adecuada en situaciones de conflicto. El psicólogo en su rol de mediador es buen conocedor del manejo de las emociones y utiliza diversas estrategias. Así, permitirá el desahogo de una de las partes, pero redirigiéndolo hacia sí mismo, evitando así que se produzca una escalada de la conflictividad.

A veces los deseos de venganza obstaculizan el proceso de mediación y requieren un abordaje cuidadoso; como promover acti-

tudes de perdón para facilitar el desbloqueo. Pero para ello, debe expresarse ese deseo de venganza, reconocer el sufrimiento que lo motiva, escuchar la interpretación que hace la otra parte y definir una mutualidad aceptable que lleve a una complementariedad en las visiones de ambos y, por supuesto, pedir perdón por lo que ocurrió. Se puede recurrir a rituales.

Finalmente, una interacción conflictiva de difícil manejo es aquella en la que se produce una escalada de violencia verbal (que provoca vergüenza en ambas partes, a la vez que se ven incapaces de controlar). Se puede emplear una estrategia sucesiva en la que controlar la comunicación, progresivamente, con intervenciones cada vez más potentes: por ejemplo, interrumpiendo bruscamente la discusión y pasando del diálogo al monólogo tranquilizador. Si no es suficiente puede exigir el cese de las descalificaciones verbales, utilizando el espacio físico, levantándose o interponiéndose físicamente entre las partes o cualquier conducta inesperada y sorpresiva que bloquee la situación. Puede, incluso, levantarse y desinteresarse por la conversación, hacer ademán de irse, incluso hacerlo y esperar unos minutos antes de continuar.

En estas circunstancias, los encuentros privados (*caucus*) con cada parte están muy indicados; tranquilizan y refrigeran las emociones negativas.

La comunicación es nuestra herramienta de trabajo, por lo que cerraremos este epígrafe con una serie de recomendaciones y pautas sencillas y claves que facilitan la comunicación interpersonal, especialmente cuando hay un conflicto por medio, son las que se exponen a continuación:

- Crear un ambiente de confianza, entre las partes, pero sobre todo, de las partes para con la persona mediadora y en la mediación.
- Utilización de un lenguaje claro y sencillo, adaptado a la persona, libre de tecnicismos, ya que cuando las personas se encuentran sometidas a presión su capacidad de asimilar la información y su entendimiento se ven limitados.

- Explicitar y reforzar la idea de neutralidad e imparcialidad de la persona mediadora. Para ello es de gran ayuda utilizar un lenguaje neutral.
- Elaborar bien el discurso y el mensaje, haciendo uso de esquemas y guiones.
- Expresarnos en términos positivos, buscando siempre las fortalezas y oportunidades para aliviar la tensión. Por ejemplo: es mejor decir *“estamos aquí para buscar un futuro mejor”* que decir *“estamos aquí porque tenéis un conflicto que no podéis resolver”*.
- Es mejor hablar del presente y del futuro que remitirnos al pasado, aunque siempre será necesario comprender en primer término lo que sucedió en el pasado.
- Hacer un uso adecuado del *feed-back*, haciendo devoluciones. También resumir y repetir para asegurar la comprensión, tanto la del profesional como la de las personas implicadas, y corregir o confirmar nuestras interpretaciones. También es una forma de mostrar que hacemos una escucha activa.
- Jugar con los ritmos, acelerando o desacelerando, para cambiar el clima y curso de la conversación.
- Filtrar y reconvertir los mensajes negativos y las generalizaciones.
- Traducir para facilitar el entendimiento recíproco. El mismo mensaje transmitido por un tercero deja de estar teñido de emociones. Esto es una reformulación o reencuadre de los mensajes, especialmente útil en los primeros momentos. Por ejemplo, cuando se dice *“es muy egoísta, solo piensa en sí mismo y nunca le importó lo que yo hacía o necesitaba”*, este mensaje puede reformularse por *“creo que te sientes muy disgustada porque no siempre te has sentido apoyada o comprendida”*.
- Hacer respetar las reglas del diálogo y la negociación por igual a ambas partes, demostrando ecuanimidad y equidad

para todas las partes. Aquí entra el favorecer un reparto igualitario del tiempo de palabra para cada parte.

- No interponerse en el diálogo entre las partes, más bien al contrario, se trata de favorecer la comunicación entre ellas. Estimular el intercambio de ideas e información, por ejemplo: “¿Podrías explicarle a ella cómo te sientes cuando te pide que sirvas el café en las reuniones y encuentros con amigos?”.
- Usar preguntas para estructurar el diálogo y la conversación. Cumplen múltiples funciones, esto es, sirven para establecer el vínculo y una buena relación, clarificar intereses y expectativas, obtener información, facilitar la negociación, plantear distintas alternativas, promueven la reflexión y la comprensión mutua.
- Controlar las deficiencias del canal (ruidos, interferencias...).
- La mayoría de las recomendaciones expuestas pueden reducirse a esta: la escucha activa y la empatía, tratando de comprender el punto de vista del otro y ponernos en su lugar. Podríamos sustituir escucha por observación, para dejar espacio a los componentes no verbales.

## 11. INTERVENCIÓN SENSIBLE A LO RELACIONAL: CONVERSACIONES DIALÓGICAS

¿Cómo podemos hacer que nuestra intervención terapéutica sea relevante para las personas en este mundo cambiante? ¿Por qué unas formas de relación vinculan y otras generan distancia? ¿Por qué unas invitan a seguir hacia delante y otras nos paralizan?

El buen psicólogo es un profesional sensible a lo relacional, y esta sensibilidad debe trasladarse cuando actúa en su rol de mediador. Las personas se merecen una escucha respetuosa, merecen nuestra atención y receptividad a la expresión de sus necesidades, así como ser capaces de tomar decisiones que atañen a sus vidas. En la actualidad, cada vez es más frecuente encontrarnos con personas que desean tomar las riendas de sus vidas, ser actores de la misma y “no limitarse a verla pasar”, rehúsan que se las deje de lado o se las trate

como números y se las encuadre en categorías. En definitiva que se coarte su libertad y se les prive de su humanidad.

De ahí la necesidad de reflexionar, como profesionales, sobre cómo comprendemos el mundo y a nuestros clientes, también a nosotros mismos y al rol que adoptamos como terapeutas. El resultado de esta reflexión nos llevará, sin duda, a pensar en prácticas conversacionales, dialógicas, centradas en la colaboración, en la responsabilidad y *empowerment*. Hablamos de establecer un diálogo abierto y reflexivo, orientado a la solución, es decir, plantear un lenguaje diferente.

La psicóloga **Harlene Anderson** discute en torno a seis supuestos que ofrecen este lenguaje diferente, a saber:

1. **Las meta-narrativas y el conocimiento no son fundamentales ni definitivos:** nuestra vida gira en torno a narraciones ya establecidas de conocimiento, dogmatismos y discursos universales y dominantes, que tienen el monopolio, muchas veces invisibles y fuera de todo cuestionamiento. Estas convenciones pueden no estar en sintonía o ser ajenas a las personas con quienes trabajamos. Por lo tanto, se trataría de cuestionar cualquier conocimiento o discurso que se nos imponga como verdadero. Aunque no implica abandonar nuestros conocimientos o discursos heredados.
2. **Generalizar los discursos dominantes, las meta-narrativas y las verdades universales es atractivo pero peligroso:** nos movemos en función de nuestros conocimientos previos, cuando vemos lo que nos resulta familiar nos lleva a confirmar lo que pensamos y, por ende, lo que buscamos, así llenamos los vacíos y actuamos en base a ello. Pero esto solo puede llevarnos a ser precavidos con los discursos dominantes, las meta-narrativas y verdades universales, que nos llevan a pensar que todo vale para todos y para todo, generalizarse y aplicarse a través de culturas, grupos, situaciones o problemas. Porque estos supuestos pueden llevarnos a buscar similitudes entre personas, creando categorías únicas y artificiales, que inhiben nuestra apertura a la singularidad y la

individualidad de cada persona o grupo, con sus circunstancias y situaciones particulares, despersonalizando a la persona, perdiendo de vista su carácter especial, lo que la hace única, limitando tanto nuestras posibilidades como las suyas.

3. **El conocimiento y el lenguaje son procesos sociales relacionales y generativos:** conocimiento y lenguaje son procesos sociales, culturales, históricos contextualizados. Así, la generación de teorías, verdades, creencias, realidades es un proceso interpretativo que se genera en el discurso social y se produce en el lenguaje. Todos contribuimos a su desarrollo y mantenimiento, eliminando la dicotomía “quien sabe” y “quien no sabe”. El lenguaje, en cuando medio de conocimiento, es cualquier forma de comunicar o expresarnos con otros o con nosotros mismos. Es activo, cambiante y sujeto a la creatividad. Las palabras no reflejan un único significado, sino que adquieren ese significado en la medida que las usamos y cómo lo hacemos. Esto implica considerar el contexto y nuestra intención, de esta forma lenguaje y palabras se entienden como algo relacional. El cambio se genera en el lenguaje, como proceso participativo, lleno de incertidumbres y riesgos.
4. **El privilegio del conocimiento local:** se refiere a la narrativa creada y usada en una comunidad de personas, familia, equipo, vecinos... Estos significados y comprensiones singulares influyen en la creación del conocimiento práctico y relevante para sus miembros. Pero el conocimiento local siempre está vinculado al contexto y se desarrolla en este.
5. **Diálogo, conocimiento y lenguaje son transformadores:** el diálogo es una forma de interacción comunicativa, una forma dinámica de habla donde las partes se vinculan para expresarse y comunicarse. En estos intercambios, las personas tratan de alcanzar un entendimiento mutuo y entender las singularidades del lenguaje de la otra persona, siempre desde la perspectiva del otro y no desde la propia. Es decir, no se presupone que se sabe lo que el otro pretende, es un proceso interactivo y receptivo. Por tanto, diálogo, conocimiento y

lenguaje son procesos sociales interactivos, que evolucionan y se transforman, reflejando un desde-hacia, de modo que en el diálogo cada persona es influenciado por otra.

6. **El *self* puede ser un concepto relacional y dialógico:** la perspectiva que hemos dado al conocimiento, el lenguaje y el conocimiento nos llevan a una noción alternativa del *self* o yo esencial. Nuestra identidad es relacional, se construye en nuestra relación con el otro, a través del diálogo y la conversación. Por eso, podemos decir que el *self* es un constructo socio-cultural, no ocurre dentro de la mente de la persona, sino dentro de la relación social, donde la persona juega un papel activo en el aprendizaje, siendo a la vez alumno y profesor. Este punto de vista da más libertad y flexibilidad a nuestros pensamientos, conductas y potencial.

Estos supuestos ofrecen un lenguaje alternativo que podemos llevar a la práctica clínica y a la vida misma. Son una apuesta por la reflexión continua, la autocrítica y la apertura. Ofrecen la posibilidad de ser profesionales reflexivos en acción: que se paran y preguntan; así la teoría y la práctica se influyen recíprocamente y evolucionan al tiempo, conforme el psicólogo se vuelve más reflexivo y responsable. Esta es la esencia para una práctica ética.

Así, estos supuestos tienen un rol esencial en la actitud con la que el terapeuta se acerca a la terapia, es decir, la forma en que pensamos sobre nosotros mismos, la gente con y para la que trabajamos y el contexto en los que los incorporamos. Esto invita más a una filosofía de la terapia que a una teoría que informa y genera procedimientos estandarizados, estructura, categorías, etc. Es una "forma de ser con" *versus* un "sistema de hacer por, para, y con respecto a". CON es la palabra clave, sugiere "estar con" la otra persona, orientarnos y reorientarnos hacia ella. Significa ser sensible a otra persona y los sucesos que acontecen, implica conocer y actuar "desde dentro del momento", en lugar de un pensamiento y acción monológica "acerca de" desde fuera. El "estar con" es una respuesta íntima, mientras la respuesta "acerca de" es externa y no es íntima, pues nos aleja de la persona y nos deja analizando desde cierta dis-

tancia –esquema teórico– para luego regresar a la persona con una respuesta obtenida desde ese esquema teórico.

Involucrarse dialógicamente en el presente contrasta con el no involucrarse monológico. Estar en el presente implica responder espontáneamente, no con una respuesta prefabricada desde la técnica. Requiere autenticidad y ajuste a la situación del momento y lugar, a la persona y la relación.

En terapia nada nos asegura que cliente y psicólogo/a estén en sintonía y de acuerdo en que un momento determinado signifique un cambio.

Las conversaciones y las relaciones son inseparables y se influyen mutuamente. La forma en que nos vinculamos con otra persona, influye en el tipo y calidad de las conversaciones, al igual que las conversaciones influyen en la calidad y tipo de la relación. Por esto, la relación colaborativa se refiere a cómo nos orientamos para ser, actuar y responder, para que la otra persona comparta el vínculo y la acción conjunta y exploración mutua. Como seres relacionales que somos nos influimos unos a otros, nuestro “sí mismo” no puede separarse de los sistemas relacionales de los que formamos parte.

Al colaborar no hay roles preestablecidos, sino flexibilidad y fluidez, de modo que la contribución de cada persona sea igualmente apreciada y valorada. Esto conduce a un sentido de pertenencia y participación, de compartir responsabilidades. Llevado a la terapia supone una práctica de “ser-con desde adentro”, mutuamente determinada por las personas participantes y sin una progresión lineal.

La conversación dialógica involucra la indagación mutua, una conexión vincular para compartir, explorar y tejer conjuntamente ideas, pensamientos, sentimientos a través de los que surgen posibilidades. De manera que responder es una forma de participar en la conversación, no de dirigirla. El psicólogo no puede dirigir la conversación de forma unilateral, es decir, sus respuestas se sustentan desde dentro de la conversación, no se traen desde fuera de la misma, no se basan en lo que pensamos que el cliente debería relatar o cómo hacerlo.

**Hablar, escuchar y oír son igualmente importantes para el diálogo.** Para escuchar y oír es preciso hablar, son procesos activos e interactivos. Así, escuchar atentamente no garantiza que vayamos a oír –comprender– lo que la otra persona quiere que yo oiga.

La conversación dialógica requiere *expertise relacional*. Significa que el cliente es experto en sí mismo y su vida, mientras que el terapeuta es experto en proceso y espacio para relaciones colaborativas y conversaciones dialógicas; y juntos desarrollan un *expertise* o conocimiento compartido intersubjetivamente desde, que construyen conjuntamente. De esta forma, el cliente también ayuda a organizar su terapia.

Para ello, el psicólogo tiene que adoptar una actitud de humildad, de **no-saber**, simplemente participa en la construcción del conocimiento en los intercambios que acontecen en la terapia. Esto no quiere decir que oculte su saber, todo lo contrario, trae a la terapia todo su conocimiento y es un recurso para la conversación.

Pero, al mismo tiempo, adoptará una actitud de apertura, será sincero y generoso, haciendo evidentes sus pensamientos y mostrándose abierto. Esto supone dos ventajas para el terapeuta: la primera es una acción respetuosa, y la segunda es que evita que su diálogo interno se deslice hacia un monólogo. Así, evitamos que cada parte entone su monólogo sin oír-comprender al otro, de forma que la conversación dialógica se caiga.

Cuando se trabaja con personas tenemos que estar **abiertos a la incertidumbre**, estar preparados para manejarla y tomarla como una oportunidad. No podemos esperar que todo salga conforme a un guión preestablecido o una estructura fija. A pesar de esto, por lo general, el cliente acude con un problema y una solución deseada, con unas expectativas en torno al resultado. Sin embargo, éstas con frecuencia cambian. Lo que sucede es que cliente y terapeuta construyen y definen juntos el camino y la meta, aunque desconozcan el rumbo a priori. Desde esta perspectiva, la conversación terapéutica se parece bastante a una conversación cotidiana y espontánea, donde no hay una secuencia prefijada. La incertidumbre, por tanto, es

---

inherente a esta situación y el terapeuta tiene que tener la habilidad para confiar en ella y estar abierto a lo imprevisto.

Al final la terapia será un proceso de **transformación mutua**, donde todos/as están en “peligro” de cambiar, se trata de un proceso interactivo complejo.

El psicólogo debe tener una visión positiva de quienes le consultan, independientemente de sus historias y circunstancias, y pensar en desafíos que forman parte de la vida, sin limitarnos a un discurso centrado en la patología, la disfunción y la importancia de establecer un diagnóstico.



## CAPÍTULO 4: UNIENDO DISCIPLINAS

### 1. INTRODUCCIÓN A LOS EQUIPOS DE TRABAJO

No somos islas, necesitamos del otro y de los otros en nuestra vida cotidiana. Esto tiene una consecuencia clara e inmediata: los otros están presentes y condicionan nuestros resultados.

La complejidad de los problemas actuales que se dan en el marco de nuestra sociedad y de la gran variedad de disciplinas para abordarlos, se hace necesario el trabajo en equipo en todos los ámbitos profesionales.

Trabajar en equipo es una actividad habitual de las personas en las organizaciones. Desde un punto de vista formal (participamos en reuniones, exposiciones en público, etc.), y también como parte de un proceso continuo, de manera que el trabajo que hace uno depende a su vez de de otras personas o áreas, a la vez que influye en el trabajo de los demás.

El primer grupo del que formamos parte es la familia; más adelante entramos en contacto con otro, la escuela; y finalmente al incorporarnos al mundo laboral, la empresa. En estos grupos pasamos casi el 100% de nuestro tiempo, en ellos configuramos nuestro ocio, nuestras relaciones más significativas, etc. Es decir, las personas vivimos en grupos y no podemos hacer nada (o casi nada) para evitarlo.

Los grupos tienen un peso muy importante en nuestras acciones, de modo que la conducta de una persona en el grupo es distinta de su conducta fuera de él. Esto responde a que nuestra conducta

está en función de nuestra personalidad, pero también de nuestro entorno.

Por eso el trabajo en equipo es útil desde dos vertientes: para la propia organización formal y para las personas que la conforman.

Ahondando en la primera vertiente, para la organización, el trabajo en equipo es un instrumento útil en estos casos:

- Permite realizar tareas complejas e interdependientes, ya que es difícil que una sola persona aglutine todo el conocimiento y experiencia necesaria.
- Genera soluciones creativas.
- Se disminuyen los “atascos”, nos saca de dudas y nos permite avanzar en el desarrollo de una actividad concreta.
- Obtenemos la opinión y asesoramiento de expertos en materias determinadas.
- Facilita la resolución de problemas y la implementación de decisiones complejas.
- Proporciona y facilita procesos de socialización y formación.

Respecto a la segunda vertiente, las propias personas, satisface las siguientes necesidades:

- Nos permite relacionarnos con personas afines.
- Proporciona seguridad, ya que aporta un espacio en el que compartir, transmitir, intercambiar y sentirnos protegidos emocionalmente.
- Consolida nuestra posición social al identificarnos con un grupo de referencia.
- Construcción de un adecuado autoconcepto. La interacción con otras personas facilita dar y recibir información sobre cómo somos, qué necesitamos, aspectos a mejorar, fortalezas, etc.
- Satisface nuestra necesidad de afiliación y relación.

- Consecución de metas que pueden ser inalcanzables desde la individualidad.

A grandes rasgos, se puede decir que el trabajo en equipo es necesario, ya que a través del mismo se superan las intervenciones profesionales aisladas, lentas e individuales y se potencia el tratar los problemas de forma que se de una respuesta rápida, eficaz y flexible a los mismos, mediante una coordinación integral.

¿Qué es un equipo de trabajo?: un conjunto de personas que trabajan con apoyo mutuo y en coordinación para lograr un objetivo común. Dentro de los equipos de trabajo hay una serie de elementos a tener en consideración:

- Los roles desempeñados por cada persona.
- Las normas (formales e informales, explícitas e implícitas) como vínculos de unión de los roles.
- La estructura interna o interacción afectiva y socio-emocional. Son los sentimientos, las reacciones ante los otros, muy relacionados con el psiquismo humano y las interacciones psíquicas entre unas personas y otras.
- La estructura externa, observable en la tarea, la actividad y el ambiente.

Bass (1951) dice: *“solo existe un equipo de trabajo cuando los objetivos de cada uno están interrelacionados con los de los demás por algún objetivo común”*.

El equipo de trabajo no es tanto un punto de partida como un punto de llegada.

Los equipos de trabajo se pueden clasificar de la siguiente forma:

- **Multidisciplinar:** es la agrupación de disciplinas sobre un mismo objetivo de intervención, con yuxtaposición de disciplinas diversas. En la multidisciplinariedad no se rompen los límites disciplinarios, no hay modificación de cada disciplina tras relacionarse con las demás.

- **Interdisciplinar:** es el conjunto de profesionales diferentes orientados a un objetivo común, igualados al hacer aportaciones, pero diferentes en el tipo de información y de intervención que pueden hacer, y capacitados para reorganizar sus actuaciones de acuerdo con las características y las propiedades del problema.
- **Monodisciplinar:** formado por profesionales de una misma disciplina.
- **Transdisciplinar:** pone en marcha un axioma común del conjunto de disciplinas, cuya integración es total y global, creando su propia disciplina.

Siguiendo a **Montserrat Colomer** se pueden señalar los siguientes factores positivos del trabajo en equipo:

- La presencia de distintos profesionales amplía la perspectiva del trabajo y de análisis, tanto en el abordaje de las situaciones como en la intervención, pues se dispone de una pluralidad de propuestas y una complementariedad en el análisis y las respuestas.
- Del mismo modo, la presencia de profesionales de distintas disciplinas, rompe las resistencias y criterios preconcebidos, pues el contacto con distintos modelos intelectuales y puntos de vista diversos, permite romper las rutinas de visión e intervención.
- El tiempo y la energía que invierta el equipo en su trabajo se disminuye por una circulación más rápida de la información.
- Se obtiene un mejor rendimiento de las competencias individuales con la actuación del profesional más indicado en cada momento y situación determinada.
- Permite cierto distanciamiento intelectual respecto a lo cotidiano, facilitando la reflexión sobre la práctica a los miembros del equipo.

En contraposición, señalamos los siguientes factores negativos:

- Utilizar al equipo para romper la soledad, despiándonos del interés en el tema en que se esté trabajando.
- Utilizar lo que hagan los demás como punto de referencia para juzgar el trabajo propio.
- Utilizar el equipo como espacio en el que volcar los conflictos personales.
- La libertad individual puede verse cohibida por la metodología de trabajo.
- Riesgo de que prevalezca la afectividad sobre la metodología, la objetividad y la orientación a la tarea.

## 2. DE LAS DISCIPLINAS... A LA INTERDISCIPLINA O LA TRANSDISCIPLINA

Entonces, ¿por qué la Mediación es una disciplina que utiliza y recurre a conceptos que provienen de otras disciplinas o campos de saber? ¿Tiene conceptos propios? ¿Qué saberes, prácticas, teorías nutren y construyen la Mediación? ¿Cuándo hablamos de Mediación nos referimos a un modelo de intervención o a una disciplina que bebe de otras? ¿Podríamos incluso hablar de interdisciplina o, ir más allá, y pensar en una transdisciplina?

Como venimos diciendo, cada vez es más difícil trabajar en monodisciplinariedad, tiene menos sentido, se pierde eficacia y eficiencia. En definitiva, puede llegar a resultar en trabajos e intervenciones estériles y sin éxito. Cada vez son más los ámbitos de conocimiento que rehúsan de abordajes unidisciplinarios, pese a que tuvieron su utilidad en los momentos de constitución de las distintas disciplinas existentes en el marco de las ciencias humanas y sociales. Eso sí, siempre con tensiones epistémicas, pragmáticas e institucionales.

Pero, actualmente, las ciencias en desarrollo aumentan en una complejidad que precisa de intercambios y relacionarse, integrando todas las facetas del ser humano (lo psicológico, biológico, cultural, económico, político, social, histórico, pedagógico, etc.) de distintas formas (multi, inter o transdisciplinar). Estaríamos frente al paradigma de la complejidad.

Aunque ya hemos hecho algún apunte al respecto, volvemos a reflexionar sobre estos conceptos, partiendo de la consideración de que no existe unanimidad absoluta en su definición, y su significado depende del contexto en que se encuentren. Así, al hablar de *multidisciplina* se suelen referir al estudio de un mismo objeto por parte de muchas disciplinas a la vez. Por el contrario, la *interdisciplina*, implica la aplicación de los fundamentos de una disciplina a otra, sería una interacción de conocimientos, habilidades, conceptos y principios de distintos ámbitos del saber y el conocimiento para ampliar la comprensión, la resolución de problemas y el desarrollo cognitivo. Mientras que la *transdisciplina* se sitúa en lo que está *entre* y *a través* de unas disciplinas y otras, cuestionando sus axiomas y la ética disciplinar; empuja el diálogo e intercambio entre ciencias exactas y humanas, entre distintas cultural, dejando espacio para la intuición, la creatividad y la sensibilidad.

Podríamos pensar que se trata de distintos niveles epistemológicos, donde en el primero se reconoce que los campos de cada disciplina son una construcción histórica de teoría y metodología. La interdisciplina, desde un punto de vista metodológico, no equivale a la yuxtaposición de disciplinas, sino un espacio para las representaciones comunes de las disciplinas, a la vez que se delimitan los niveles de análisis y la interacción. Cuando pensamos en equipos interdisciplinarios, bien sean de investigación o bien de intervención, nos movemos de la disciplina a la profesión, es decir, a la praxis; lo que significa considerar que el saber de la propia disciplina no es suficiente para el abordaje del problema que se tenga entre manos.

Si pensamos en la mediación, **Stolkiner**, incorpora dos términos de útiles: 1) *multireferencialidad teórica*, que consiste en reconocer distintas vertientes teóricas y disciplinarias desde las que abordar una cuestión determinada, aunque nos acerquemos a un problema desde una disciplina, debemos conocer cómo puede formar parte de otras; y 2) *importación de saberes* para referirse a los conocimientos y saberes que pasan de una disciplina a otra, incluso atravesando transversalmente distintas disciplinas en cierto momento del conocimiento.

Psicólogos, antropólogos, politólogos, filósofos, trabajadores sociales, sociólogos, etc. han escrito y pensado profundamente so-

bre la mediación y el conflicto. Todas estas aportaciones han contribuido al desarrollo y enriquecimiento de esta disciplina que llamamos mediación, poniendo el foco en aspectos diversos: desde una dimensión colectiva, en las características de los individuos, lo innato de la agresividad, el conflicto como fenómeno cultural, etc. Todas ellas forman parte del patrimonio humano de conocimiento y pensamiento.

Generalmente, los profesionales de la mediación se orientan a la construcción de una nueva disciplina, dotándola de cierta autonomía, así como de teoría y metodología propia, comprensión globalizada y ejercicio específico. Pero la constitución de una nueva disciplina es un camino complejo y sinuoso, con avances, pérdidas y rupturas en las fronteras del conocimiento, circulación de conceptos, migraciones, conexiones y transformaciones teóricas, intercambios entre disciplinas, etc. Casi todas las disciplinas nacen de áreas fronterizas del conocimiento y realizan este mismo recorrido hasta alcanzar una autonomía y status propio, y en el caso de la mediación todo apunta a que está sucediendo lo mismo, ganando cada vez más independencia, pese a la complejidad de la integración.

Entonces ¿hablamos de interdisciplina? Si reflexionamos a partir de los conceptos referidos más arriba quizá es más apropiado pensar que estamos ante la constitución de una nueva disciplina, eso sí, conformada con saberes originales de otras. En cualquier caso, el paradigma de la complejidad al que estamos aludiendo, es desde donde podríamos zanjar esta cuestión, al afirmar que la complejidad del ser humano no se puede comprender, aprehender y explicar desde una única disciplina, siendo preciso dotarnos de múltiples marcos para dar respuesta al conflicto humano y el malestar cultural.

Se trata de entender la necesidad de conciliar los conocimientos, de aprender a trabajar en programas y equipos pluridisciplinarios, de entender que es insuficiente aprender a colaborar entre personas con formación y experiencia diferentes, sino que es necesario que ninguna disciplina participante se imponga a las demás, cuando las diversas clasificaciones del conocimiento trabajen en comunión, estén aliadas y posean objetivos comunes.

Esto no resta importancia al reconocimiento de que la división disciplinaria del conocimiento ha aportado beneficios incuestionables; la especialización ha permitido obtener resultados concretos donde ha sido necesario. El paso de una época en que la ciencia debía someterse a la doctrina eclesiástica supuso un acto que liberó capacidades reprimidas por intereses políticos concretos. Sin embargo, este cambio llevó a las sociedades nuevas a oponerse y renunciar a las posibilidades intuitivas de acceso al conocimiento. Por otro lado, el desarrollo de ciencia y tecnología desde concepciones liberales no está exento de efectos indeseables. La ciencia no es la capacidad libre de acceso al conocimiento, sino la sección de estudios que responden a intereses determinados, muchas veces, económicos.

La división en disciplinas aisladas impide establecer una visión de conjunto que evalúe las consecuencias del desarrollo tecnológico y las implicaciones y repercusiones a nivel social. Ha llegado el momento de esforzarnos por reunir las aportaciones de disciplinas y corrientes diversas, y expresar con claridad que todas poseen más elementos en común que divergencias. Podemos profundizar, incorporar y desarrollar la cooperación entre disciplinas y quehaceres científicos aparentemente distantes y dispares como la matemática, la física, la biología junto a la filosofía, la psicología, la antropología, el derecho o la historia, integrando todas estas perspectivas de manera explícita, razonada y conciliadora, pero sin renunciar a la riqueza terminológica, conceptual, analítica y de procedimiento de cada una de ellas. Y, así, se constituye la Mediación, como oficio transversal, propio de cualquier profesional y adaptado a su particular visión

### 3. EQUIPOS DE MEDIACIÓN Y CO-MEDIACIÓN

Nuestra sociedad está cambiando. Dentro de este pensamiento de participación, debemos plantearnos el trabajo en equipo y/o la CO-MEDIACIÓN.

Como cualquier otro equipo de profesionales, el dedicado a la mediación, es un sistema caracterizado por las siguientes variables:

- Los profesionales que lo conforman son conscientes de que forman parte del grupo y se sienten partícipes.
- El equipo existe como tal siempre que exista una motivación común y, entre todos, intenten satisfacerla.
- Existen objetivos comunes de trabajo.
- El equipo está dotado de estructura y organización.
- Hay interdependencia entre sus profesionales, cuando algo acontece a uno de sus miembros afecta a todos los demás.
- Hay interacción entre sus miembros.

Pero, ¿cómo harán un abogado y un psicólogo para trabajar juntos? La respuesta no es sencilla, pero podemos pensar en la co-mediación desde el modelo de co-coordinación. A través del diálogo. Por ello tenemos que comenzar hablando de las conversaciones, de una nueva comprensión de la comunicación, conversaciones de las que todos y todas participamos.

Se han obtenido buenos resultados en las situaciones en que han intervenido dos o más mediadores, estrategia conocida habitualmente como *co-mediación*, y en la que trabajan juntos y con igualdad de estatus conduciendo la mediación cuando la naturaleza de los problemas o conflictos requiere varias perspectivas; por ejemplo, en casos de divorcio, donde puede intervenir un mediador experto en asuntos legales (quien se encargaría de mediar en asuntos jurídicos y económicos) y un mediador titulado en Psicología (responsable de mediar en cuestiones relativas a la custodia de los hijos).

**Co-medar es reflexionar en equipo.** Reflexionar, a su vez, es oír, aprender y pensar antes de dar una respuesta.

Al reflexionar sobre la forma de encarar la ansiedad que puede suponer afrontar un proceso de mediación, podemos empezar a pensar y revalorizar el trabajo en equipo. Sobre todo basándonos en la experiencia acumulada en la co-terapia grupal y familiar, lo que permite ver los conflictos de otro modo, indudablemente, más enriquecedor.

**Folberg y Taylor** escriben sobre la mediación en equipo: “en su mayoría los conflictos sujetos a mediación son multidimensionales. Tienen un lado emocional y otro legal o técnico. El divorcio, por ejemplo, es tema del corazón y de la ley”. Es difícil, sino imposible, que un mediador individual cuente con una capacitación interdisciplinaria para abarcar tanto los aspectos emocionales, legales y técnicos combinados que intervienen en algunos casos. Esto nos lleva a una máxima por la que apostamos, a sabiendas de que no siempre es posible o viable: **La mediación debe promover la cooperación entre profesionales, al igual que lo hace entre los clientes.**

Generalmente rescatamos el nivel de complementariedad, ya que combinar las habilidades de cada uno de los profesionales inmersos en el proceso, proporciona un mejor entendimiento del mismo. Pero esto no se limita a la co-mediación entre abogadas y psicólogas, también es ampliable a equipos interdisciplinarios compuestos por: trabajadoras sociales, economistas, antropólogos, médicos, etc. Son disciplinas que pueden asociarse, y se llamará a la persona necesaria en cada punto del proceso o para una tarea específica.

Se puede hacer dividiendo la tarea, de modo que cada uno se haga responsable de las funciones más afines a su capacitación. Por ejemplo, en una mediación para un divorcio, la psicóloga podría encargarse del proceso y el abogado asumir lo relativo a la firma de los convenios o acuerdos, siempre que haya común acuerdo entre los profesionales. Y es que combinar disciplinas no es limitante para ambas profesiones. Sencillamente da más tranquilidad para alcanzar la eficacia buscada, el hecho de contar con equipos multidisciplinarios. Por otro lado, tanto en el ámbito público como el privado, los conflictos transculturales trascienden el entendimiento de una sola disciplina. Los conflictos pueden ser sociales, emocionales, ecológicos, etc. La cuestión a superar es el posible desequilibrio de poder entre las partes, que podría poner en peligro la mediación. Es por lo que el esfuerzo combinado de mediadores, puede aumentar el ingenio y las estrategias a desplegar, generando un mayor número de alternativas posibles.

Las personas llevamos a la relación de pareja, deseos, expectativas, fantasías, es decir, nuestra historia y trayectoria personal.

Luego, nos encontramos con otro y empezamos a caminar juntos construyendo un vínculo que eluda relaciones desiguales y asimétricas, que tenga en consideración afinidades de ambos, la paridad de roles, en definitiva que nos lleve a un saber compartido... Todo esto, ni más ni menos, se espera de la pareja.

¿Para qué buscamos a otro? Nos dice **Freud** que “... *el individuo se siente incompleto cuando está solo*”. Es la ilusión de la completitud, de la búsqueda de la “media naranja”, desde donde intentamos resolver una identidad y encontrar la reafirmación de la misma. Pero es que además nuestra identidad se construye gracias a la mirada que el otro pone sobre mí.

Esta necesidad podemos trasladarla a la necesidad de armar un dúo adulto cuando trabajamos en equipo. No podemos hablar de la historia profesional de dos trabajando juntos, sin considerar la historia personal de cada uno.

La elección del equipo de co-mediación:

- Elegir compañeros/as con quienes se sienta cómodo/a.
- Hablar y organizar con el equipo, antes de iniciar la mediación, la estrategia y técnica a emplear conjuntamente.
- Dialogar sobre el reparto de responsabilidades, aunque con flexibilidad, es importante hacerlo pues da seguridad al proceso.

Es contraproducente para el proceso de mediación que el equipo tenga diferencias irreconciliables en cuanto a la concepción de los objetivos prioritarios. La reflexión previa que debemos que hacernos es: ¿está el equipo de mediación preparado para compartir visiones similares e intereses de cara a asistir a las partes? Antes de empezar, el equipo debe ver sus puntos de encuentro y analizar sus objetivos para tener la convicción de que son un equipo compatible.

Cada profesional puede hacerse cargo de distintas etapas del proceso de mediación, cada tema puede dividirse eligiendo cada co-mediador donde le interesa trabajar o intervenir. Es importante evitar que una sola persona domine el procedimiento. La co-media-

ción debe sumar puntos de vista y no enfrentarlos. Se busca la complementariedad y no la competición.

A la vez que tenemos esto en cuenta, es interesante que haya una alternancia en los roles de conducción, es decir, que puedan ser asumidos por cualquier persona del equipo en un determinado momento. Un miembro del equipo debería ser responsable de algunos puntos, para que no se instale un vacío de poder durante el proceso de mediación, sobre todo cuando es un equipo que inicia su andadura trabajando juntos. Puede ocurrir, que durante la mediación surja algún conflicto entre los/as profesionales, pero no debemos dejarnos superar por esta dificultad, es del todo lógico que surjan desavenencias entre compañeros/as de trabajo. En estos casos, lo correcto es continuar la sesión, pero que una persona mediadora asuma la conducción de la misma o haciendo una división en segmentos discontinuos, en los que haya alternancia en la conducción. A esto lo llamamos alternancia de segmentos discontinuos, y permite a ambos tener una voz más igualitaria o una alternativa para igualar sus voces como profesionales.

En cualquier caso, no existen recetas para una co-mediación exitosa, sobre todo, teniendo en cuenta lo delicado que es el trabajo a realizar, por eso es tan importante compartir una visión de los objetivos del proceso.

Escuchar es abrir sentidos a veces ocultos. La misma frase en labios ajenos, se convierte en otra frase. Dos personas, pueden fabricar nuevas miradas sobre el mismo conflicto o situación.

A nivel descriptivo, la co-mediación es una mediación en la que hay dos que operan en la misma situación, simultáneamente. Trabajan en absoluta igualdad, en lo relativo a importancia, funciones, operatividad y jerarquía. Se trata de un equipo interdisciplinario que coopera entre sí y en función de la tarea.

La flexibilidad debe ser una constante, más aun trabajando en equipo. Si bien es útil hacer una preparación previa y división de roles y responsabilidades para un mejor desenvolvimiento del proceso, no siempre el equipo de mediadores/as desempeñará los mismos roles, es decir, no es conveniente fijarse en un rol.

Es importante dejar el tiempo necesario para hacer una división de las tareas lo más equitativa posible, teniendo en cuenta la flexibilidad de la que hablamos, hay que tener presente que no siempre saldrá como lo preparamos. Esto es así, porque es una intervención que realizamos con personas, además en situación de conflicto, por lo que dependerá de otros factores que están fuera de nuestro control, como es el grado del conflicto. Es el momento de decir que, a veces, una co-mediación puede ser más complicada que una realizada por una sola persona mediadora.

El ideal de una pareja co-mediadora, es en la que el encaje sea flexible, cómodo y con posibilidad de desarrollarse espontáneamente. Esta espontaneidad se va a dar en proporción directa a la posibilidad de diálogo, a la existencia de esquemas referenciales compartidos y un lenguaje común, así como a la puesta en marcha de pautas técnicas para actuar. Por todo es importante compartir una similar concepción en cuanto a:

- Las funciones de ambos, sobre todo en cuanto al rol a desempeñar.
- Presencia de un esquema referencial similar.
- La función del proceso de mediación.
- Objetivos de la tarea y proceso de mediación.
- Cómo se entiende el conflicto, la mirada de dos enriquece la intervención, siendo más fácil pasar de las posiciones a los intereses.

El trabajo en co-mediación es como un tándem, de manera que ambos mediadores tienen que asegurarse de conseguir y mantener una credibilidad y autoridad similar ante las partes, durante todo el proceso. Asimismo, los co-mediadores pueden constituirse en modelos de referencia e identificación, por eso mostrar una metodología de trabajo conjunta y explicar el acuerdo que hay entre ellos, demuestra a las partes en conflicto que es posible, también para ellos, conseguirlo. La eficacia del trabajo en equipo queda patente en el proceso de mediación, y siempre tendrá mayor o menor impacto en la posible eficacia con que las partes afrontan y resuelven sus conflictos.

Los co-mediadores trabajan con un delicado equilibrio entre sí, ganado con el tiempo de trabajo conjunto y el conocimiento mutuo. Se aprende a conocer los diferentes estilos, posibilidades, capacidades, necesidades y tiempos. El resultado de este aprendizaje es el éxito de la mediación.

Un aspecto incuestionable del trabajo en equipo y/o co-mediación es el argumento que dice: *cuatro ojos ven más que dos*. Aunque de aquí surge un interrogante: *¿es necesario ver lo mismo?* La respuesta es NO. Trabajar en equipo es hacerlo desde una relación de paridad, lo que no significa ver igual, sino participar por igual. Cuando trabajamos con una persona en la que confiamos, su presencia no exige la garantía de que responderá o actuará según lo que uno desea. Significa aceptar y respetar otras formas de respuesta.

Pese a todo, el trabajo en equipo y/o co-mediación también tiene sus dificultades. Hay momentos de serias divergencias, rivalidad, competencia y desavenencias de todo tipo. Por ello, resulta útil considerar estos factores (y muchos más) simultáneamente:

- Obtener un modelo de comunicación más colaborador y complementario.
- Un equipo de co-mediadores eficaz y efectivo aumenta su capacidad de escucha de las interferencias que las partes muestran (también *cuatro orejas escuchan más que dos*).
- Cuando compartimos el peso del proceso aumenta la tolerancia y la paciencia de las/os profesionales.
- Es más fácil equilibrar el poder, cuando se producen desviaciones en el mismo.

El conocimiento y complicidad que se va desarrollando al trabajar en equipo y/o co-mediación nos permite detectar y corregir aspectos que pueden llegar a dificultar el proceso. Veamos un ejemplo: si uno de los mediadores está hablando despacio, la mirada fija del compañero lo alerta y puede corregirse, de inmediato, acelerando o levantando el tono de voz.

Ya se ha hablado anteriormente de la cuestión de que dos personas con visiones opuestas o incompatibles, tendrán grandes dificultades para conducir la mediación a buen término. Nuestra propuesta, como premisa, es que compartan un esquema de referencia similar, con puntos comunes, complementarios y compatibles. El porqué de esta premisa se fundamenta, principalmente, en la variedad de obstáculos que aparecen cuando se ejerce el rol de único mediador (neutralidad en peligro, confusiones, atascos en el proceso, dificultad para detectar intereses, etc.).

Hasta ahora hemos venido tratando las ventajas que tiene el trabajo en equipo y/o co-mediación, pero todo tiene sus luces y sus sombras, y debemos ser conscientes de las posibles desventajas que conlleva esta forma de trabajar:

- Competencia y competitividad entre los co-mediadores que genere conflictos y dificulte el buen desarrollo del proceso de mediación.
- La existencia de desacuerdos entre los co-mediadores cuando las partes están en el momento de búsqueda de acuerdos, obstaculiza esta tarea.
- Aumentan los tiempos de trabajo, ya que dos profesionales co-mediando necesitan más tiempo que uno solo (búsqueda de consenso, reparto de tareas, etc.).
- Es muy frecuente que las partes busquen alianzas y complicidad con una de las personas mediadoras, o crear división en el equipo para conquistar a uno/a de ellos/as. Esta situación puede hacernos perder el foco del proceso y entrar en otras dinámicas que nos alejen del mismo.
- La desaprobación de uno respecto al otro genera grandes dificultades, a la vez que dejan de ser modelos de referencia para las partes en conflictos, perdiendo eficacia y credibilidad. La delicada naturaleza del trabajo que tenemos entre manos, hace que si uno/a no se siente respetado/a por su compañero/a o no legitimado/a en su rol, el proceso de mediación se hace disfuncional, incluso inviable.

Respecto a la competición entre profesionales, un principio a tener presente es que la no competición aporta un mayor aprovechamiento de la diversidad existente en los equipos.

Otra estrategia útil para soslayar, o minimizar, algunas de estas desventajas es la de consultar siempre con la otra persona mediadora. Por ejemplo, según se van completando algunas cuestiones de la sesión debemos preguntar: *¿Hay algo que quieras añadir o preguntar? ¿Queda algo por explorar respecto al tema que hemos estado tratando hasta el momento antes de continuar?* Otro elemento de apoyo es el **olvidar el “yo” para trabajar y dialogar desde el “nosotros”**. Todo nuestro discurso e intervenciones deben contener o empezar con un “nosotros”, debe ser rutinario y constante durante todo el proceso. Esto es todavía más importante cuando llega el momento de tomar decisiones importantes, ya que siempre tienen que ser tomadas con la conciencia de ambos (pueden comentarse tras la sesión, durante un descanso, o con sutiles señas entre los co-mediadores).

Volviendo a la importancia del diálogo, éste debe empezar entre los/as profesionales, tanto en los previos, como al finalizar cada sesión. Siempre se debe buscar un espacio para dialogar, desde la crítica constructiva. Asimismo, el equipo de mediación debe explorar y analizar sus fortalezas y debilidades, para resolver, reconducir y evitar riesgos futuros. En estos espacios de diálogo, también tienen que tener cabida las emociones, su expresión y manifestación desde la libertad y el respeto.

#### 4. LA MEJOR FORMA DE TRABAJAR JUNTOS

El equipo de mediadoras/es no se constituirá como un equipo de trabajo sin más, sino que debe encaminarse hacia un modelo con una base de participación, tanto de todos sus miembros en particular, como del equipo en general.

Deberá crearse una estructura participativa, dando lugar a un modelo de participación caracterizado por dos tipos de procesos:

- Proceso de comunicación: haciendo referencia a todos los intercambios de información que se producen entre los miem-

bros del equipo para conseguir un objetivo. Mediante esos intercambios se producen las relaciones interprofesionales, la toma de decisiones y la facilitación de la consecución de objetivos grupales y de equipo. La comunicación es una característica definitoria del proceso de mediación, y debe comenzar por el equipo de profesionales mediadores/as. Para que la comunicación sea buena en el equipo debe facilitarse la expresión de los desacuerdos, pese a los conflictos que pueda ocasionar, ya que es la única vía para que el equipo funcione y se consolide.

- Proceso de interacción: a partir de las redes de afinidad, se desarrollan las relaciones interpersonales en el seno del equipo. Es un indicador de la cohesión interna del equipo, y está muy relacionado con el liderazgo.

La pareja de co-mediadores tiene que ser capaz de mostrar a las partes en conflicto, una modelo de interacción alternativo y diferente. La forma de relacionarse apoya el logro de un objetivo común. Es útil que la pareja de mediadores trabajando en equipo, esté constituida por una mujer y un hombre, y si el equipo es mayor que haya una distribución paritaria de géneros. Nos sirve para pensar en las diferencias de género, aunque no tenemos que olvidar que las diferencias de raza, idioma, cultura, también influyen en el proceso de mediación.

## 5. ÉTICA Y DEONTOLOGÍA

En este epígrafe, la autora, reproduce literalmente y/o adapta algunos de los contenidos escritos por ella misma en el capítulo titulado "Aspectos psicosociales" publicado en SOUTO GALVÁN, E. (Dir.) (2012). "Mediación familiar" (pp. 257-306). Madrid: Dykinson

Como toda disciplina, la Mediación, conlleva una serie de principios éticos y orientaciones profesionales, que conforman un código deontológico. Así, Ética y Deontología tienen gran importancia en una disciplina como esta, van unidas por el simple hecho de que estamos hablando de un servicio a la sociedad a la que nos debemos como profesionales.

Sin entrar en detalle, la deontología tiene por objeto fundamental vigilar el ejercicio de la profesión, facilitando el conocimiento y cumplimiento de toda la normativa legal que pudiera afectar a sus profesionales, y haciendo cumplir la ética profesional y las normas deontológicas a todo/a mediador/a, a la vez que vela por un ejercicio profesional de calidad, garantizado por la promoción de la formación y especialización.

Por ende, todo Código Deontológico está destinado a servir como regla de conducta profesional, en este caso, en el ejercicio de la Mediación en cualquiera de sus modalidades, de modo que los órganos colegiales o similares hacen suyo dicho código y de acuerdo con sus normas juzgará el ejercicio de la profesión de los/as colegiados/as.

La disponibilidad de un código deontológico permite conocer los fundamentos éticos y deontológicos de la profesión y ayuda a prevenir su vulneración. Por otra parte, los aspectos deontológicos trascienden nuestras fronteras, y tienen que estar vinculados a Europa u otras normativas de orden superior, por lo que tenemos que tomar en consideración dichas normas u orientaciones, que estamos obligados a aplicar y no podemos eludir.

La Mediación como disciplina debe recoger y debe regirse por unos principios rectores y fundamentales sobre los que se sustente la práctica profesional. Estos principios son una suma de deberes y obligaciones a desempeñar por la mediación como modelos de intervención y de los/as mediadores/as que ejecutarán la metodología, además de artículos que se refieran a las instituciones o entidades que deben promover y gestionar los servicios de mediación, u otros que competen a las partes en conflicto. Estos principios se recogen en los códigos deontológicos, y contemplan cuestiones como el código de ética profesional y la confidencialidad de la información, las relaciones entre profesionales de la mediación, el perfil profesional y las habilidades necesarias para su ejercicio o los derechos y deberes de los y las profesionales de la mediación.

La investigación debería profundizar en estos aspectos y hacer propuestas serias, compartidas y, a ser posible, universalizadas. La

mediación es una disciplina en ciernes, especialmente si la comparamos del resto de disciplinas de las que se nutre (Psicología, Derecho, Antropología, Trabajo Social, Educación, Sociología, etc.), pero eso no debe ser impedimento para que se impulse la investigación y el consenso al respecto.

En estos momentos, podemos afirmar que la Mediación es, en muchos aspectos, una disciplina aun en desarrollo, y aunque se han hecho grandes avances en las cuestiones deontológicas, a día de hoy carece de un sistema colegiado o Colegio de profesionales vinculados a la misma, que pudiera actuar y aglutinar, como se hace en otras disciplinas, un Código Deontológico que rija y sirva de marco de actuación o espejo en el que mirarse en el ejercicio de la profesión.

Es sabido que la Deontología ocupa un papel central e imprescindible en la organización y estructura de todo Colegio de profesionales, siendo de obligado cumplimiento. Las Comisiones Deontológicas son órganos necesarios vinculados a los órganos de gobierno de los colegios profesionales que aseguran unas normas profesionales; al igual que las leyes obligan a la ciudadanía sin distinción, sin eximirnos por su ignorancia o desconocimiento. De este modo, la Deontología dentro del colegio tiene la intención de preservar lo considerado ético, "lo bueno", para el ejercicio profesional; a la vez que marca los límites que no se deben traspasar, es decir "lo éticamente malo". Es necesario clarificar que no todo vale, que como todo quehacer profesional existen unas reglas que acatar.

Sin embargo, hay otra faceta del código deontológico que no hay que obviar ni olvidar, y es la que garantiza la defensa de sus profesionales, cuando se vean atacados/as o amenazados/as en el ejercicio de su profesión, siempre que sean legítimamente realizados dentro del marco de derechos y deberes establecidos por el código, defendiendo aspectos y derechos fundamentales (secreto profesional, dignidad e independencia como profesionales...).

Daremos un paso más, afirmando que el estudio y el análisis de las relaciones entre Ética y Deontología pone de manifiesto la importancia de la Filosofía; porque olvidarnos que la Filosofía, en el

marco de la Mediación, supone que esta disciplina se olvide de sí misma; descuidando el conocimiento de sus orígenes y el de las disciplinas de las que se nutre al mismo tiempo. Todo esto es de gran relevancia, porque nos atrevemos a asegurar que **el desconocimiento desde dónde se viene, impide conocer hacia dónde se va**. Siendo el resultado de este olvido un aumento de las posibilidades de incumplimiento deontológico en el desarrollo de la profesión, pues lleva pareja un olvido de la Ética. La solución pasa por desarrollar un sentido de la ética, lo que implica pensar en nuevas formulaciones teóricas de la propia Mediación, es decir, contar con un corpus teórico en constante movimiento y desarrollo, que cuente con aportaciones de la Filosofía, hasta llegar a constituir una Filosofía de la Mediación.

En cualquier caso, para ofrecer estas garantías, no debemos olvidar que la ética profesional tiene que tener en cuenta la sociedad en la que está inserta, y que es nuestra referencia, pues olvidándola nos encontramos con una disciplina vacía, fuera de lugar y contexto, carente de ética en definitiva. La ética nos permite levantar la voz ante la sociedad de la que formamos parte, y declarar que esta profesión cumple unas exigencias, la ampara la ley y es una actividad lícita. En suma, ser una disciplina que proyecte una imagen pública seria y profesional, de acuerdo con las reglas y fundamentos que rigen la vida social.

El interés y desarrollo que, actualmente, de las redes comunitarias abre la puerta a la mediación para ayudar a las organizaciones en todo un abanico de ámbitos y contextos, como las mediaciones laborales, las comunitarias o las escolares, por poner algún ejemplo. Esto ofrece una oportunidad privilegiada para lograr colaboraciones, compartir intereses, aumentando la capacidad de autogestión y participación, a la vez que la responsabilidad y madurez del individuo, los grupos y la sociedad en general.

El desarrollo de estrategias de mediación en organizaciones empresariales, de salud, educativas y/o comunitarias, es todo un campo por explorar y explotar, una tarea abierta y la entrada a crear redes de colaboración. Las redes sociales están constituidas por personas que sin fines lucrativos, pueden conseguir que esta alternati-

va a la resolución de conflictos sea entendida, aceptada y se extienda como práctica social.

Pero los proyectos de colaboración y cooperación, insisten en su preocupación por las cuestiones éticas, por el bienestar de la familia, el desarrollo comunitario, en definitiva, por la calidad de vida (de las personas). De ahí la importancia de elaborar criterios éticos, para constituir un margo general que guíe la práctica de la mediación, sea cual sea su campo de aplicación. Además, los códigos deontológicos sirven como:

- Guía para orientar la práctica y conducta de la persona mediadora.
- Información y conocimiento para las partes que recurren a la mediación.
- Aumentan la confianza pública y social en un proceso no judicial.

Una cuestión importante cuando hablamos de los aspectos deontológicos, es que debemos promover la formación y actualización en ética profesional en todos los ámbitos de la Mediación, con la ayuda de los/as profesionales que puedan contribuir a ello y fomentando el debate e intercambio profesional, sobre todo, en un campo como este en el que confluyen profesionales de disciplinas dispares (psicología, derecho, etc.). Y esto porque el conocimiento que tienen es aplicado y práctico, ilustra el ejercicio profesional, evitando que nos encontremos ante un conocimiento abstracto y ambiguo, de libre interpretación, llegando incluso a lo arbitrario y alejado de la realidad.

¿Cuál es la situación en nuestro país? En España, la Mediación carece de un código propio, más allá de aproximaciones en función de las leyes y normativas de las Comunidades Autónomas o de otros centros oficiales de mediadores/as. Asimismo se dispone de determinados documentos de referencia a nivel europeo, como el Código Europeo de Conducta en Mediación, pero no son vinculantes y se deja al buen criterio de las y los profesionales. En cambio, en otros países la situación es diferente y el avance mayor, por ejemplo,

Canadá dispone de un código ético para profesionales de la mediación desde 1985; también disponen de uno tanto EE.UU. como Inglaterra; por su parte, en Francia, el *Centre National de la Mediation* dispone de una carta y un código de la mediación muy exhaustivo y que sirve de referencia para el ejercicio profesional.

Finalmente, destacar el interés que tiene para la Comisión Europea la Mediación, hasta el punto de que el “Libro Verde sobre las Modalidades Alternativas de Solución de Conflictos” facilitó en 2004 un espacio en el que iniciar un proyecto de código deontológico europeo para profesionales de la mediación, que culminó en el Código Europeo de Conducta en Mediación, mencionado anteriormente.

Dada la carencia de un código deontológico propio se pueden tomar en consideración tanto las condiciones que tienen que estar presentes para el ejercicio de la mediación, como algunos principios básicos en el proceso de mediación, para asegurar los fines éticos de la mediación, y que se exponen a continuación.

### 5.1. Condiciones generales de la mediación

Para garantizar el buen desarrollo de la mediación se han detectado los siguientes requisitos o condiciones que tienen que estar presentes, tanto previamente como durante todo el proceso:

1. **Espacio para mediar:** además de los conocimientos, técnicas y habilidades, también hay que cuidar el contexto o espacio en el que se desarrolla la mediación. Debe ser un espacio que constituya una alternativa a la tensión habitual, cálido, que facilite la comunicación y el proceso negociador, agradable y tranquilo. Esto no es garante de éxito, pero si puede facilitarlo. Es útil la existencia de áreas de descanso para momentos de saturación, en los que es necesario establecer alguna distancia, y disponer de un espacio para la negociación con una mesa circular, donde todos y todas estén en una posición física de igualdad, sin jerarquías.

2. **Coste de la Mediación:** los hay de carácter gratuito o privados con honorarios establecidos. Lo más habitual son los servicios gratuitos. Las recomendaciones de la Comisión Europea apuestan por recursos gratis para toda la ciudadanía, evitando así que la mediación se convierta en un servicio para personas con poder adquisitivo que margine a personas con menos recursos.
3. **Competencias y profesionalidad:** cualquier profesional de la mediación, según directrices de la Comisión Europea, está obligado a formarse y entrenarse para asumir competencias y el conocimiento necesario para la puesta en marcha de los procedimientos y técnicas que requiere el proceso de mediación, así como el desarrollo de habilidades. La calidad del proceso de mediación y de la propia institución mediadora pasa porque sus profesionales estén correctamente cualificados. Las autoridades públicas han de promover y fomentar la formación de la persona mediadora, asegurándose la existencia de garantías mínimas de competencia.

La formación es una pieza clave en la consolidación de esta disciplina; aunque los criterios heterogéneos establecidos por las leyes en nuestro país hacen difícil determinar el perfil de la persona mediadora (que suele coincidir con abogados/as, psicólogos/as, trabajadores/as sociales, educadores/as sociales y/o pedagogos/as, a pesar de que no debería haber un *númerus clausus*) y en la formación específica que han de recibir (número de horas, contenidos, prácticas), así como qué institución deberá realizar dicha formación (universidades, colegios profesionales, la administración...) y a qué organismo le corresponde acreditar la capacitación.

4. **Elección de la persona mediadora:** las posibilidades de elección dependerán de las características y funcionamiento del recurso y el órgano oficial del que dependa. En el caso de recomendación o derivación judicial a un servicio de mediación, con el consentimiento de las partes, la asignación de la persona mediadora no puede ser impuesta por el juez. Asimismo, cuando una de las partes, o ambas, no estén con-

formas con el/la profesional asignado/a, tienen derecho a rehusar y que se les asigne otro/a; del mismo modo la persona mediadora es libre de aceptar o rechazar el caso, si considera que por motivos personales o profesionales no debe hacerlo, existe lo que se denomina “cláusula de conciencia”, por la que se puede rechazar la mediación por motivos morales o éticos. Un último apunte para reseñar que se puede optar por una co-mediación, donde dos mediadores/as actúen conjuntamente para favorecer el proceso y su correcta resolución.

5. **Principio de los acuerdos:** el proceso de mediación debe garantizar la consecución de los acuerdos, de modo que si el acuerdo final no reflejase la voluntad real de ambas partes, el compromiso que estén dispuestas a aceptar, no se habrán alcanzado los objetivos. Los acuerdos son el resultado de una toma de decisiones consensuada, responsable y consciente, son la consecuencia lógica de una buena negociación. De todas formas, los acuerdos firmados no son inamovibles ni fijos en el tiempo, y pueden estar sujetos a modificaciones posteriores, en función de cambios en los factores personales, sociales, económicos y familiares de las partes; aunque siempre dejando evidencia de que esta revisión no tiene porqué implicar nuevos conflictos o un retroceso en la comunicación.
6. **Sanciones:** debería existir un régimen sancionador para aquellos casos en los que el/la profesional infligiera o provocase errores graves o no cumpliera con sus funciones, pero no es así, aunque en algunos casos se ha aludido al Derecho Civil, no se dispone de normas específicas, sigue siendo un asunto pendiente, relacionado con la falta de un código deontológico para la Mediación, más allá de los principios y condiciones que exponemos.

## 5.2. Principios deontológicos de la mediación

El eje y esencia de la mediación lo constituyen los principios que se mantienen como estructura inalterable sobre la que construir el

proceso y los acuerdos finales. Contamos con un amplio consenso tanto en los instrumentos como en la doctrina, refrendados en la práctica de asociaciones y códigos deontológicos de las disciplinas de origen, acerca de cuáles deben ser los puntos cardinales de la mediación.

**1. Dimensión ternaria:** la Mediación puede entenderse como un método para la resolución de conflictos en ámbitos diversos desde una perspectiva plural, es decir, no es un proceso en el que dos personas acuden a un entorno terapéutico o servicio de mediación donde se les da una solución a esos problemas; si no que se acude al proceso de mediación para que las partes implicadas sean quienes encuentren las soluciones, a través del diálogo y el asesoramiento del profesional; pero la solución está en las partes enfrentadas, siendo el/la mediador/a mero catalizador del conflicto y facilitador de esta búsqueda de soluciones, conduce el proceso conflictivo, para mejorar las condiciones en las que se encuentran las partes, para que la experiencia vivida del conflicto se convierta en un espacio de aprendizaje. Es el principio del no intervencionismo, alejado de todo paternalismo o imposición.

Mientras en la abogacía o el trabajo social la intervención de los/as profesionales tiene un distanciamiento respecto al objeto del conflicto, en mediación ese distanciamiento no es posible si se quiere gestionar el conflicto correctamente, se requiere una implicación en el problema y las partes profunda; aunque, en ciertos momentos del proceso, se deberá mantener la distancia del conflicto para poder hacer un diagnóstico objetivo y para manejar las emociones y la postura de cada parte. En cualquier caso, hablamos de un acercamiento relativo, sin confundirnos con las partes y su conflicto, sin abandonarnos a sus emociones u opiniones, siempre tiene que haber espacio para la objetividad.

Esta dimensión ternaria implica también compartir, conseguir la colaboración constructiva, dejando paso a lo grupal frente a lo individual. Por ello podemos considerar a la mediación un valor en sí misma.

**2. Voluntariedad:** este principio viene determinado, en relación con las partes, respecto a su derecho a acceder a la mediación

para resolver conflictos, lo que no resta la posibilidad de realizar una sesión inicial informativa sin obligación de continuar el proceso. Ambas partes tienen que acudir a la mediación por propia iniciativa y voluntad; y esta voluntad se concreta en el compromiso mutuo de buscar de manera constructiva una solución, con un enfoque “yo gano-tú ganas”, ya que cuando existen conflictos es habitual que se perciba que para que el interés de una parte no sea dañado, la otra parte se verá perjudicada, es decir, prevalece el enfoque “yo gano-tú pierdes”. Es difícil que haya voluntad, si una o ambas partes se ven forzadas a asistir, por lo que la voluntad se concretará en el compromiso de búsqueda constructiva de soluciones, que se reforzará con la aceptación de la ayuda por una tercera parte, la persona mediadora.

Asimismo, la voluntariedad tiene que garantizarse en la firma del contrato de mediación que inicie el proceso, al igual que en el posible acuerdo con el que finalice el proceso de mediación al que puedan llegar las partes y que les pertenece en exclusiva.

Este principio afecta también a la persona mediadora respecto al inicio del proceso, pues puede declinar su nombramiento en determinadas circunstancias, así como en su permanencia en el proceso, pudiéndolo dar por terminado cuando aprecie falta de buena fe o colaboración de las partes, si no se respetan las condiciones establecidas o el proceso es estéril. Esto sin detrimento en sus honorarios, cuando el proceso no se desarrolle del modo previsto por causas no imputables al mediador.

**3. Duración del Proceso de Mediación:** la Mediación es un método empleado para la resolución de conflictos, y puede ser de transcurso lento para llegar a un desenlace satisfactorio; por eso, se suele objetar que no es posible llegar a este fin teniendo en cuenta la acotación temporal que tiene la mediación como modelo de intervención. Si bien esto puede ser cierto, también lo que es que la mediación no se concibe como una carrera contrarreloj, centrada únicamente en la firma de acuerdos sin más. Por el contrario, se concibe como un proceso gradual, donde se tienen en cuenta los tiempos desde todos los niveles y factores; aunque sin perdernos en procesos alargados en el tiempo, que también suponen un descrédi-

to de cara a las partes en conflicto. Por ello, se aboga por disponer de un calendario equilibrado, realista y ajustado a las circunstancias y disponibilidad de las partes, así como al conflicto a solventar; dejando un margen para alargar o acortar, si fuese preciso, el número y/o duración de las sesiones.

En definitiva, se adaptará el proceso y duración de la mediación en función del curso y desarrollo de la mediación, y del tipo de conflicto, el nivel de participación y colaboración de las partes. De todos modos, se recomienda establecer un calendario inicial, con las fechas de inicio y fin, duración de las sesiones, aunque con la flexibilidad suficiente para adaptarse a cada momento del proceso.

**4. Confidencialidad:** este principio implica una obligación, de la que pueden dispensarse total o parcialmente las partes, pero afecta de lleno a la persona mediadora, es el secreto profesional, aunque con la excepción de los supuestos en los que el profesional consienta, junto con las partes, y en función de las circunstancias del caso, levantar el secreto de las actuaciones, o la ley así lo prevea.

El secreto profesional es fundamental para salvaguardar la información recibida de la vida íntima de las partes, no debe hacerse uso de la misma ni pasar información a otros servicios o profesionales. Igualmente no debe pasar información recibida de una de las partes a la otra, cuando así lo manifieste la persona; de modo que la información solo se traspasará cuando previamente se haya acordado así entre las partes, y entre éstas y la persona mediadora. Tampoco se hará uso de la información obtenida durante el proceso de mediación, en el caso de que las partes se encuentren en litigios o vía contenciosa posterior; es decir, no tiene obligación ni deber de declarar, en todo caso hablará brevemente de los acuerdos tomados por las partes durante la mediación. Igualmente, se puede negar a la petición de jueces de redactar informes sobre los temas y contenidos tratados en las sesiones de mediación; ya que el único derecho y obligación que tenemos como profesionales es el de salvaguardar el principio de confidencialidad. Lo que se suele hacer es remitir al juzgado una breve nota que refleje la asistencia o no de las partes a las sesiones.

Aunque, como hemos dicho, la confidencialidad es obligada para el/la profesional, también debe requerirse a las partes, antes de empezar, que no utilicen la información intercambiada en futuros litigios u otras cuestiones legales.

Hay un solo caso en el que nos podemos saltar este principio, es cuando hay menores y puede estar en peligro su bienestar e integridad física y/o psíquica, o en el caso de vejación y maltrato a personas discapacitadas o mayores, entonces es obligatorio dar a conocer esta información a las instituciones y autoridades competentes; aunque siempre tiene que constatarse, confirmarse y comprobarse dicha situación.

**5. Imparcialidad:** hace referencia a no decantarse por ninguna de las partes implicadas en el proceso de Mediación, no manifestar preferencia alguna, ni tomar partido por una parte en detrimento de la otra. Existe un riesgo de que esto suceda, pues se trata de intervención psicosocial, se establece una relación directa, y se conocen situaciones conflictivas y muy íntimas, donde cabe la posibilidad de que todo profesional acabe implicándose tanto que pueda tomar partido por una de las partes implicadas. Si bien es cierto la mediación requiere buenas dosis de empatía, también lo es que no debe llegar a ser tal que se caiga en el posicionamiento. Consiste en preservar la igualdad de las partes sin asumir la posición de ninguna, con el máximo respeto al interés de ambas, garantizando el equilibrio de poder a través de su continua legitimación.

Una solución es que realicemos un trabajo de auto-evaluación y autocrítica, donde reconocer y reconocerse en el proceso de mediación en curso, poniendo los medios para que se dé una imparcialidad certera. Nos referimos a una evaluación de nuestros valores éticos personales, es decir, según qué valores éticos tenga o defienda, tendré una situación de partida, unas creencias y pensamientos que me llevarán a actuar de determinada forma. Por tanto, la pregunta que debo hacerme es: como persona y profesional, ¿qué valores defiendo? ¿me permiten o impiden estos valores acometer la mediación?

Para conseguir una imparcialidad efectiva, la persona mediadora debe abstenerse de intervenir, cuando haya un conflicto de inte-

reses con las partes, así como en aquellos casos que exista o haya existido alguna relación personal o profesional con alguna de las partes, pudiendo ser recusado por estas mismas razones.

**6. Neutralidad:** muy relacionado con el principio anterior, tiene que ver con la forma de relacionarse el/la profesional de la mediación con las partes, sin favoritismos, prestaciones o retribuciones de las partes hacia su persona, bajo ningún concepto. La neutralidad está íntimamente relacionada con la actitud de la persona mediadora frente al posible resultado de la mediación y al hecho de que sus valores, sentimientos y prejuicios no condicionen el proceso ni la voluntad de las partes.

Hay que dejar claro, desde un principio, que nuestra labor no es la de arbitrar o decidir sobre el conflicto, ya que son únicamente las partes quienes buscarán las soluciones y tomarán las decisiones finales. También al inicio es importante consensuar con las partes los contenidos sobre los que se van a buscar soluciones o acuerdos durante este proceso. Como indica *Nora Femenia* hay 4 elementos que marcarán la percepción de nuestra neutralidad por las partes: a) alta credibilidad del profesional hacia las partes, b) bajo o nulo poder sobre las partes, c) enfoque orientado en el proceso y no en el resultado y d) aportar racionalidad e información adecuada.

La credibilidad es fundamental y tiene que leerse en términos de confianza hacia la persona mediadora, con experiencia suficiente para facilitar la búsqueda de solución al conflicto. Pero no hay que olvidar que todo/a profesional, es ante todo persona, con su vida, ideología, personalidad, actitudes y valores, educación y experiencias vitales, etc., y en el curso de la mediación va a tratar con personas que también tienen su carácter, ideología y experiencias que pueden ser muy distintas; y puede ocurrir que la capacidad de control y de distancia que se le presupone al profesional se vea en entredicho. Por eso, cuando las diferencias den lugar a falta de objetividad y neutralidad, es el momento de hacer auto-evaluación y, si fuera necesario, abandonar el proceso voluntariamente.

Por tanto, la credibilidad y la confianza son dos cualidades que reafirman la práctica profesional de la mediación, son actitudes que

se obtienen con la experiencia, pero también con una observancia rigurosa de los principios y aspectos deontológicos que vinculamos a esta disciplina. Hay otro concepto muy relacionado con estos, es la legitimidad, que se puede considerar como instrumento, técnica o recurso metodológico, pero también entra a formar parte de las funciones que tiene que desplegar el o la mediador/a.

La legitimidad puede marcar el éxito de las negociaciones, siendo así un aspecto crucial, que consta de 3 elementos: el primero tiene que ver con legitimar al profesional como figura de confianza, creyendo que tiene la capacidad y el conocimiento para llevar a buen término el proceso mediador, es decir, se es mediador/a en la medida en que las partes otorgan el permiso para serlo; el segundo es que el/la profesional tiene que legitimar a las partes como personas capaces para la correcta gestión de sus problemas y resolución constructiva, lo que significa creer en las personas como agentes de cambio; y el tercero hace referencia a cómo cada una de las partes tiene que legitimarse a sí misma para participar en el proceso y negociar, creerse capaces, a la vez que legitima a la otra parte, en definitiva, tener la capacidad de separar los problemas de las personas en los conflictos y en el proceso de Mediación. Este aspecto está muy relacionado con el *empowerment* del que ya hemos hablado.

**7. Equidad:** el objetivo es lograr que los acuerdos sean lo más justos posibles para ambas partes; y este sentido de justicia procede del análisis realizado durante todo el proceso, donde se han puesto en común las necesidades e intereses de ambos; teniendo en cuenta que pudiera haber intereses superiores de terceros, como menores, que deben prevalecer y tenerse en consideración. Para alcanzar la equidad y justicia, es imprescindible aclarar bien todas las situaciones dadas –pasadas, presentes y futuras-, manifestar ventajas y desventajas de cada punto de la discusión, por eso el fin es que sean las partes quienes decidan qué acuerdo es el más justo y equitativo, buscando el equilibrio, desde el consenso y cediendo en unos puntos frente a otros.

**8. Independencia:** hace referencia a la independencia de instituciones vinculadas a partidos políticos, religiones, vinculación judicial..., es decir, cualquier organismo que pudiera restar autono-

mía y libertad en el ejercicio de la mediación. Asimismo, todo profesional debe hacerse preguntas acerca de su independencia, en caso de encontrarse con partes con las que no comparte valores, creencias o muestras actitudes contrarias a las propias. Entramos en el terreno de la ética cuando no somos respetuosos o no permitimos un divorcio, o cuando la institución para la que trabajamos se muestra rígida al respecto, ¿aceptaremos el caso y trabajaremos para que no tomen esa decisión? Todas estas reflexiones deben hacérselas las mediadoras y los mediadores.

La independencia también tiene que ver con la incompatibilidad para el ejercicio de la Mediación junto al de otras ocupaciones como la abogacía o el trabajo social.

**9. Función educativa:** aunque la Mediación, como modelo de intervención social, se emplea en contextos de conflictos enquistados, de larga duración, donde es difícil la comunicación; tiene un importante potencial educativo y preventivo, puede ser un medio pedagógico y de aprendizaje, recurso orientativo, de mejora de la comunicación interpersonal en distintos sistemas sociales, más allá de la situación de conflicto actual. Con esto queremos decir que puede constituirse en una herramienta de aprendizaje y entrenamiento para resolver conflictos, un instrumento del desarrollo humano, que puede aprenderse, pero para ello es preciso disponer de una concepción y modelo educativo democrático, basado en la escucha, con participación equilibrada de sus miembros, negociador, etc.

**10. Información:** desde el primer momento se debe informar a las partes sobre la metodología y principios del proceso de mediación, sobre los objetivos que se persiguen, sobre el desarrollo del proceso en sí, tiempos, fechas, etc. para que sepan a qué tipo de servicio asisten, conozcan su grado de implicación y se eviten confusiones posteriores. Igualmente en el primer encuentro nos revelarán el problema, de modo que podamos determinar si es un problema apto o no para un proceso de mediación; y en caso de que no lo fuera facilitar otros recursos o servicios alternativos en los que buscar la ayuda necesitada. Esta información se complementa con la firma de un compromiso por las partes que detalla todos los términos y puntos del proceso mediador que se va a poner en marcha.

Estos son los principios y deontología que deben regir la Mediación, que se complementan con las condiciones que, estando presentes, darán lugar a una mediación eficaz. Pero queremos advertir que unos y otras no son absolutas ni totalizadoras, es decir no existe un acuerdo universal al respecto, aunque se han seleccionado estas por gozar de una aceptación generalizada y estar presentes en la mayor parte de los textos que abordan estas cuestiones.

A pesar del poder que las leyes otorgan a los colegios profesionales, que justificaría la idea de que se trata de una especialidad de distintas profesiones, cada vez pugna más la idea de una profesión unificada de mediador/a, con un cuerpo definido y establecido de conocimientos, habilidades y estándares propios, a pesar de su emergencia y desarrollo a partir de raíces multidisciplinarias.

La necesidad de establecer una normas que rijan las actuaciones de los/as profesionales de la mediación, conforme a los principios que hemos tratado, han de encontrar su marco, además de en el ordenamiento jurídico español, en un código deontológico, que exceda a las normas generales de conducta de cada colegio profesional.

A modo de resumen, en estos momentos y a falta de un código deontológico propio, los principios y aspectos deontológicos que rigen los procesos de Mediación son fundamentalmente: confidencialidad, imparcialidad, neutralidad, equidad, independencia, voluntariedad y el principio de búsqueda del acuerdo. Sin embargo, existe intencionalidad de crear un código propio, incluso existen proyectos para ello, tanto a nivel estatal como en el marco europeo, pero mientras tanto, una alternativa o solución puede consistir en que cada persona mediadora se rija por el de su disciplina de origen, sea esta cual sea (Psicología, Derecho, Trabajo Social...), siempre que no entre en conflicto con el proceso judicial que pudiera estar en curso, ni vaya contra la ley y respete, a la vez, los principios mencionados más arriba.

