

Capítulo 5

El autocontrol emocional del mediador

Contenido

1. Introducción
2. El control de las emociones
3. La instrucción personal del mediador
4. Resumen

1. Introducción

Tras haber revisado en el capítulo anterior el modelo de la Adecuada Resolución de Conflictos (ARC) como un determinado tipo de mediación, y haber hecho hincapié en la determinada forma de actuar del mediador, en el presente capítulo se presentará un aspecto que resultará esencial en el citado modelo. Se trata del autocontrol emocional del mediador, en el que se abordará por un lado la identificación de las emociones que influyen en el proceso, para lo que se realizará una somera revisión de qué son y cómo funcionan las emociones, y por otro las técnicas que, para el control y manejo de las mismas, puede utilizar el mediador con el objetivo de que, de todos los efectos que estas emociones pueden tener sobre el proceso, solo aparezcan aquellos que pueden beneficiarlo y neutralizar aquellos otros que son manifiestamente perjudiciales.

Este es, sin duda, el aspecto que más caracteriza a la ARC y lo que le da su singularidad. A diferencia de aquellas corrientes de autores que piensan que las emociones solo pueden interferir y afectar negativamente al proceso de mediación, en la ARC se asume que las emociones no solo son inevitables en cualquier situación de relaciones interpersonales, sino que se propugna que la forma más adecuada de resolución de los conflictos debe llegar de la mano del pertinente control y manejo de las mismas.

2. El control de las emociones

El conflicto nace inmerso y rodeado de emociones y se mantiene inundado por ellas. Solo a través de esta realidad puede entenderse que entre las personas surjan y se mantengan los conflictos, especialmente los mal gestionados, que a la larga solo les van a acarrear malestar e inconvenientes de muy diversa índole e intensidad.

Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.

Aristóteles: Ética a Nicómaco

2.1. Las emociones

Un diccionario de psicología define la emoción como una categoría de experiencias, para las que utilizamos las más dispares expresiones lingüísticas: amor, odio, ira, enojo, frustración, ansiedad, miedo, alegría, sorpresa, etc.

Son un estado complejo que incluye una percepción acentuada de una situación y objeto, la apreciación de su atracción o repulsión consciente y una conducta de acercamiento o aversión.



Nota

Etimológicamente, “emoción” proviene de *movere*, que significa “moverse”, y que al añadirle la “e” inicial significa “moverse hacia”.

Las emociones más importantes

En una mediación pueden aparecer todas las emociones que un persona puede llegar a sentir, pero si se tiene en cuenta que existen más emociones que palabras para definir las, se entenderá que en la presente obra se ponga el foco en aquellas que con más frecuencia e intensidad pueden llegar a aparecer y a afectar al proceso y a sus actores (mediador y mediados).

Hay autores que piensan que todas las emociones posibles derivan de las cuatro principales que están definidas por las cuatro expresiones faciales concretas (el miedo, la ira, la tristeza y la alegría), y que son reconocidas por personas de culturas diferentes procedentes de todo el mundo (incluyendo a los pueblos preletrados, supuestamente no contaminados por el cine o la televisión).



Actividades

1. La cantidad y variedad de las emociones que podemos llegar a sentir es sobre todo algo personal y que va ligado a aspectos genéticos y de aprendizaje de cada individuo. Como un primer acercamiento al mundo de las emociones y para entender lo variado y personal que puede llegar a ser la interpretación que de ellas hacemos, trate de enumerar todas aquellas que desde su punto de vista personal puede llegar a experimentar y señale entre ellas las que más influencia pueden llegar a tener en la aparición de un conflicto y su mantenimiento.
-



Importante

La variedad de las emociones que puede experimentar una persona viene determinada por la interpretación subjetiva que cada uno hace de la situación-estímulo y por la historia genética y de aprendizaje de este.

Los autores de la presente obra prefieren pensar que las emociones se agrupan en familias alrededor de las emociones básicas. Que alrededor de cada una de ellas se agrupan los estados de ánimo y sentimientos (que son mas variables y duraderos que las emociones), los temperamentos (tendencia a evocar una determinada emoción o estado de ánimo, que es lo que vuelve a la gente especialmente melancólica, tímida o jovial), y por último los desórdenes emocionales (por ejemplo, la depresión clínica o la ansiedad irremisible, en los que una persona puede encontrarse permanentemente).

Las más frecuentes en un proceso de mediación son las siguientes.

La ira

Es la emoción que nos protege de los estímulos que se manifiestan amenazantes para nuestra integridad física o psíquica. Con su aparición se dan determinados cambios biológicos en nuestro cuerpo, algunos internamente como el aumento del ritmo cardíaco, y otros visibles a simple vista como son la conducta de apretar los dientes, cerrar los puños, etc.

La ira puede tener en mediación muy diversas manifestaciones, ya que puede presentarse en un amplio rango de intensidad, desde un leve enfado hasta la rabia más incontrolada. Obviamente la forma de enfrentarse a ella va a depender en gran medida de la intensidad con que se manifieste. La ira que se manifiesta como un leve enfado puede llegar a ser muy beneficiosa en la mediación, en cambio la rabia o la furia incontrolada puede hacer casi imposible el progreso hacia una resolución del conflicto.

Según señalan desde la web de la Asociación Americana de Psicología (<www.apa.org>), la forma natural e instintiva de expresar la ira es a través de la agresividad. La ira es una respuesta natural y adaptativa ante las amenazas que promueve sentimientos y conductas que nos permiten luchar y defendernos cuando somos atacados, explican los psicólogos estadounidenses. Una cierta cantidad de ira, por ello, es necesaria para la supervivencia.

Una consecuencia de la ira es el enfado, que es de lo más corriente en la confrontación de intereses que se dan en un conflicto.



Sabía que...

Según el pensador romano Marco Aurelio, “son peor las consecuencias del enfado que las causas que lo provocaron”.

Pero si se trata de reprimirlo solo se consigue un efecto multiplicador. Es una señal de que hay algo que está amenazando porque no responde a las expectativas que se tenía sobre ello. Si se reacciona tratando de herir al otro por haber hecho lo que hizo, él hará lo mismo y se entra en un circuito de dañar. Esto solo hace agravar la cuestión. Pero también se puede reaccionar con asertividad y sin herir, enfocándonos en la solución.

El miedo

Es una valiosa señal que indica una desproporción entre la amenaza a la que nos enfrentamos y los recursos con que contamos para resolverla. Sin embargo, la hemos convertido en una emoción negativa que debe ser eliminada.

Como la ira, predispone a la huida o a la lucha, pero al igual que esta no siempre es negativa, y si aparece en mediación aportará una información valiosísima sobre los patrones de conducta que imperan y determinan la relación entre las partes.

Todos lo hemos sentido. Frecuentemente tiene una connotación negativa pero esto no es más que un error, ya que sentir miedo no es malo en absoluto. El miedo es una señal que nos informa de una amenaza y de la desproporción con nuestros recursos. Por lo tanto, es bueno.

Lo importante es poder analizar bien los recursos que tenemos y si no son suficientes admitir el miedo como algo beneficioso.

Normalmente reaccionamos al miedo y si no se gestiona bien puede acabar en pánico. Si tras el análisis intentamos reprimirlo puede incrementarse su intensidad y terminará siendo pánico.



Actividades

2. Imagine una situación como puede ser la de cruzar una vía de tráfico intenso y regulada por semáforos en los pasos de peatones, la amenaza viene determinada por la alta probabilidad de atropello si se cruza sin respetar las señales. Es una amenaza que nos hace sentir miedo y nos hace adoptar una conducta de defensa que consiste en esperar a que la señal nos lo permita sin riesgos. Reflexione sobre cuál sería su conducta si no sintiéramos miedo y sobre las consecuencias de la misma. Seguramente concluirá que la conducta más adaptada es la que procede de la experimentación de la emoción y de una adecuada interpretación de la misma.
-



Nota

El miedo siempre es adaptativo, solo es negativo el interpretarlo irracionalmente.

La alegría

Es la emoción del optimismo y del positivismo. Su aparición es sumamente motivadora y ejerce un efecto muy beneficioso al inhibir los sentimientos negativos e impedir las actitudes de preocupación y negación.

La alegría en la mesa de mediación es una buena noticia, aunque lo normal es que no sea muy frecuente, toda vez que los esquemas imperantes asocian el conflicto con emociones de muy diferente signo, tales como la ira o la tristeza.

La sorpresa

Es la emoción de la curiosidad y de la expectación ante lo novedoso e inesperado. Se manifiesta físicamente con la disposición escrutadora e

indagadora de lo que acontece, de manera que todos los sentidos se activan hacia el estímulo o situación causante de la sorpresa.

Su aparición en mediación puede proporcionar efectos muy beneficiosos, debido por un lado a que la curiosidad es un factor motivador hacia la acción muy importante y por otro que al presentar una situación nueva pueda facilitar la aparición de formas nuevas de enfrentarse a ella, aspecto este muy importante y que veremos en el siguiente capítulo cuando se trate el cambio en la narrativa.

La tristeza

Se trata de una emoción que, al contrario que su opuesta la alegría, no suele ayudar mucho en el proceso de la mediación, toda vez que empuja al ensimismamiento y a la retracción.

Sin embargo, su aparición en la mediación puede convertirse en una importante fuente de información. Si hay tristeza hay motivos que la causan, y probablemente estos motivos tengan mucho que ver con el conflicto al que se enfrentan. A nadie le gusta estar triste, salvo psicopatología subyacente, por lo que gestionar y resolver el conflicto debería ser un factor motivador hacia el proceso.

Los celos

En ocasiones puede considerarse una emoción positiva, en cuanto manifestación de valoración de algún logro, como el sano deseo de emular y la identificación con un modelo superior en capacidades. Pero en la medida que se vive como una amenaza a la autoestima, una pérdida de estatus, un reto inalcanzable o contrario a las propias actitudes es sobre todo una emoción generadora de conflictos.

La culpa

Sentimos culpa porque escuchamos una voz interior acusadora por algo que hice o dije.

Todos tenemos un sistema de normas por las que regulamos nuestra conducta, cada vez que se transgreden esas normas se activa esa voz interior acusadora. Este proceso es necesario pero hay que analizar cómo me hace sentir esa voz culpabilizadora. Si lo hace de forma que me informa sobre la transgresión de la norma y me ayuda a corregirlo se trata de algo funcional, pero si lo hace de forma que me inutiliza para seguir, que es lo que frecuentemente pasa, entonces se trata de una culpa disfuncional.

Cuando aparece en la mediación hemos de saber detectarlo y controlarlo proporcionando a las partes la información necesaria sobre cómo utilizar esta emoción de forma funcional.

La envidia

Se da cuando uno ve que otro está logrando algo que el primero desea y no logra, y también cuando este cree que no tiene los recursos necesarios para alcanzarlo. Llega a aparecer odio.

No se trata de destruir el logro del otro, lo que se quiere es ganarle.

Pero si se gestiona bien se puede llegar a transformar la envidia en admiración y transformarla en un trampolín movilizador hacia el logro.

La autoexigencia

Las personas tenemos dos funciones: programar y realizar (mente y cuerpo).

Cuando la comunicación entre ambas funciones es mala y la mente cree que el cuerpo siempre debe estar disponible, sin contar con lo que puede hacer el cuerpo, esta mente exigente que siempre dice “tienes que...” termina agotando al cuerpo y provoca el estrés. Para corregirlo tan solo hay que producir una buena comunicación entre mente y cuerpo.

El perdón

Ante la ofensa puedo acudir al resentimiento y al enfado o acudir al análisis de la situación en que se produjo la ofensa. Es decir, la actitud empática. Tratando de comprender por qué alguien actuó de manera que me ofendió, es el principio del perdón. Continúa con la comunicación asertiva, haciéndole saber cómo aquella actuación me hace sentir emocionalmente y enfocándome en la solución.

En mediación es muy común que las partes, como resultado de un enfrentamiento recurrente por motivos del pasado, lleguen mediatizadas por el rencor. El rencor surge de una acción que consideramos ofensiva y que produce un profundo malestar. Pero es el que se siente ofendido el que perpetúa ese sentimiento, es él quien decide mantenerlo y es él quien debe decidir terminar con ese lastre que le impide llevar una vida equilibrada y plena.

Uno de los principales mecanismos a través de los cuales una persona permite que el rencor se interponga en una determinada relación interpersonal es asumir que el hecho solo tiene una única y parcial explicación. La persona con rencor se parapeta en su visión de los hechos y cree que solo esta es la verdadera y que el otro además de equivocado es alguien hostil y malintencionado.

El mediador, mediante la aplicación correcta de sus técnicas, deberá por un lado identificar las condiciones en las que ocurrieron los hechos que dieron lugar a la aparición del enfrentamiento y el rencor y por otro intervenir para que la persona abra sus ojos y su entendimiento a visiones alternativas de aquellos hechos, para desde ahí poder empezar a construir una renovada forma de relacionarse con la otra parte.



Actividades

3. En las anteriores líneas se ha hablado de empatía y asertividad. Son algunas de las técnicas de comunicación emocional que se verán con más detalle en el capítulo 6 de la presente obra, pero llegado a este punto, se le pide que intente elaborar un relato sobre una escena cotidiana de relación interpersonal en que ambas técnicas puedan utilizarse. A continuación, analice cómo hubiese sido el discurrir de dicha escena si por parte de los actores no se hubiesen utilizado ni la empatía ni la asertividad.
-



Nota

La empatía nos permite conocer y entender el porqué de la conducta del otro, la asertividad permite al otro conocer cómo nos hace sentir su forma de actuar.

El funcionamiento de la emociones

Para comprender el funcionamiento general de las emociones y el papel que cumplen es necesario considerar brevemente el funcionamiento cerebral en las zonas u órganos implicados.

Toda aquella información que, recogida por los sentidos, llega al cerebro, y más concretamente a la corteza cerebral, lo hace atravesando una escala intermedia que es el tálamo, que a su vez está conectada con la estructura que entiende de las emociones, la amígdala.

Pero la amígdala es además el lugar de las pasiones. Los animales sin amígdala pierden los sentimientos de rabia y miedo y renuncian a competir o cooperar, con lo que pierden su lugar en la colectividad.

La amígdala es una especie de centinela emocional capaz de secuestrar el cerebro.

Como se ha dicho, la primera estación cerebral por la que pasan las señales sensoriales de los ojos o los oídos es el tálamo, de aquí y a través de una sola sinapsis a la amígdala, hay otra vía que une el tálamo con el neocórtex donde la información se elabora, se asimila y se emite una respuesta más adaptada, más inteligente. Pero esta vía es más larga que la del tálamo-amígdala. Luego la respuesta de la amígdala es más rápida que la del neocórtex, las pasiones aparecen previamente a la inteligencia.

La amígdala puede desencadenar una respuesta antes que los centros corticales hayan aprendido completamente lo que está ocurriendo.

La respuesta de la amígdala (la emocional) se aprende y se memoriza, se incorpora a nuestra mochila, y esa misma respuesta se elicitará automáticamente ante situaciones futuras similares. La mayor parte de los recuerdos emocionales más intensos proceden de los primeros años de la vida y de las relaciones que mantuvo el niño con las personas que le criaron (especialmente si se dan situaciones críticas como maltrato o abandono).

El problema es que es una respuesta rápida, sí, pero tosca y rudimentaria. Son las emociones precognitivas, basadas en sentir antes que pensar.

La amígdala puede reaccionar con un arrebato de rabia o miedo antes que el córtex haya tenido tiempo de averiguar lo que está ocurriendo, porque la emoción se pone en marcha antes que el pensamiento y de un modo completamente independiente de él.

El neocórtex (más exactamente el córtex prefrontal) es una especie de modulador de las respuestas y permite la emisión de una respuesta analítica y proporcionada.

Así pues mientras la emoción se dispara, el neocórtex pondera los riesgos y los beneficios de las diversas acciones posibles y apuesta por la que considera más adecuada. Cuándo atacar, cuándo huir o evitar, cuándo tranquilizar, cuándo disuadir, cuándo buscar la simpatía de los demás, cuándo permanecer a la

El conflicto en Mediación: tipología y su resolución adecuada

defensiva, cuándo despertar el sentimiento de culpa, cuándo quejarse, cuándo alardear, cuándo despreciar, etc, mediante todo nuestro amplio repertorio de artificios emocionales.

La respuesta del neocortex es por tanto mas elaborada que la emocional, pero también es más lenta, debido a que las vías y conexiones nerviosas que participan en aquella son más largas y complejas que las que están implicadas en la emocional.

El neocortex es el responsable de que nos entristezcamos cuando experimentamos una pérdida, nos alegremos cuando conseguimos algo importante o de que nos sintamos dolidos o encolerizados por lo que alguien nos ha dicho o hecho.

En definitiva, ambos, emoción y mente racional, trabajan conjuntamente produciendo el pensamiento que determinará nuestra conducta, pero es que de igual modo los pensamientos influyen y afectan a nuestras emociones, al menos en aquellos casos en que las emociones se mantienen en el plano más adaptativo y generador de equilibrio vital.

Si pretendemos ayudar a las partes en una mediación habremos de tener en cuenta que emociones y razón, razón y emociones van de la mano y solo analizando ambas podremos entender el porqué de las conductas de las partes y sobre todo cuáles son las **necesidades** ocultas de las mismas.

Identificación de las emociones

Las emociones no son mas que señales que en una u otra manera nos alertan de algo. Pero al igual que al conducir un automóvil las luces e indicadores del tablero no servirían de nada si el conductor no supiera interpretar el mensaje que está enviándonos y que como consecuencia le permitiera adoptar las medidas mas oportunas para la conducción, en el campo de las emociones es fundamental saber interpretar su mensaje implícito.



Importante

Las emociones son, en esencia, impulsos inevitables que nos llevan a actuar, programas de reacción rápida y automática con los que la evolución ha dotado al ser humano y que le permiten el afrontamiento de situaciones verdaderamente difíciles y exigentes.

Por ello, la correcta identificación de la emoción y su interpretación son la base sobre la que se construirá su adecuado manejo.

Siguiendo con la metáfora del tablero de mandos de un automóvil, las luces se aprovechan en toda su utilidad cuando el conductor aprende que es lo que indica cada una, y sabe además, como encaminarse a resolver el problema sobre el que informa. Por ejemplo: sabe que la luz que se encendió indica que hay poco combustible y sabe como dirigirse hasta la próxima gasolinera, y sabe que cuando llegue allí y añada combustible en su depósito habrá resuelto la situación y la luz se apagará.

En la ARC las emociones son aprovechadas completamente cuando el mediador aprende qué problema específico provoca cada una de ellas y cuál es el camino que resuelve el problema detectado. Cuando esto ocurre, el mediador puede concentrarse en la continuación del proceso y puede agradecerle a la emoción en cuestión que le haya orientado la mirada en esa dirección, por más dolorosa e inquietante que dicha emoción pudiera parecer al comienzo.

En un apartado anterior se ha visto cuál es el mensaje que traslada cada una de las emociones que con más frecuencia aparecen en la mediación, toca ahora abordar en detalle el modo en que podemos identificarlas.

En primer lugar, se logra con el análisis del lenguaje corporal.

La **sinergología** trata de reconocer las emociones en las expresiones gestuales. Cada emoción que se tiene provoca unos determinados gestos y no otros. Estas expresiones muestran en gran medida como se encuentra la persona, a

El conflicto en Mediación: tipología y su resolución adecuada

pesar incluso de que quiera falsear la imagen que se da al exterior. Un experto en sinergología puede detectar la mentira en el momento en que se produce.

Primero se valora la postura general del cuerpo, si una persona o situación nos parece interesante nos acercamos, si no nos alejamos. Luego las partes del cuerpo. La posición de las extremidades nos da información sobre si la persona esta relajada o tensa. Los micromovimientos, como la elevación de cejas, las muecas, etc. dan muchas pistas.

Es necesario comenzar siempre por distinguir los gestos de apertura y de clausura, el cuerpo de una persona expresa su historia, siempre se debe buscar el gran ángulo, abarcar en una sola mirada la expresión corporal completa, y observar sobre todo las partes del cuerpo que se piensa que nadie observa, porque estas aparentemente olvidadas, siempre hablan.

El impacto visual, la primera impresión se causa a través del lenguaje corporal. La expresión facial, la vestimenta, etc. han de ser naturales y consecuentes con la situación y los actores.

En mediación es importante transmitir seguridad, serenidad y tranquilidad por lo que los gestos del mediador deben acompañar estas actitudes, ya que con ellas se contagia a las personas en conflicto posturas beneficiosas para superar su estado.

Las distancias son importantes: íntima 0,5 m, personal 1,2 m y social 3,0 m. Atravesar estos límites puede interpretarse como una agresión a la intimidad.

La expresión de desacuerdo se muestra de diversas maneras: entrecerrar los ojos, desviar la mirada al techo, frunciendo el ceño, etc.

El enfado se expresa mirando reiteradamente el reloj o el móvil, jugar con un bolígrafo u otra cosa, etc.

La falta de confianza se muestra con gestos como colocarse la corbata, taparse la boca con la mano, etc.

En cuanto a la mirada, puede expresar cualquier cosa, pero si se mantiene persistente denota agresividad, si se aparta la mirada cuando se escucha indica que no se presta atención a los argumentos del otro.

Más del 50 % de la comunicación es lenguaje no verbal, solo el 35 % corresponde a la que se dice. Pero la voz es importante, la forma en que se habla supone otro alto porcentaje. La voz que sale naturalmente que sale sin ser forzada es un poderoso instrumento para despertar emociones.

Las siguientes son formas de utilizar el lenguaje que el mediador debe practicar:

- La serenidad y la tranquilidad en el hablar, producen sosiego en el oyente, la seguridad en la voz ofrece seguridad a la persona dominada por el miedo.
- Utilizar el ritmo adecuado, si es demasiado rápido no se escuchará adecuadamente, si es demasiado lento no se atenderá.
- Utilizar el tono adecuado, la voz apagada y desentonada aburre.
- Utilizar pausas para que la conversación no decaiga.
- Dejar que los demás terminen de expresar antes de contestar.
- No usar jergas de ninguna clase.
- Decir lo que se tiene que decir de forma concisa.
- Tratar de mantener un discurso positivo.
- Evitar términos como “yo pienso”, “quizá”, etc.
- Poner énfasis en las cuestiones importantes.

Aplicación práctica sobre la Identificación de emociones en la mediación

José, Ana y Margarita son hermanos que acuden a mediación para intentar resolver algunos asuntos de la herencia de su madre, recientemente fallecida tras una larga enfermedad, para los que no consiguen encontrar acuerdo.

Cuando llegan a mediación prácticamente ya han acordado el reparto de los bienes de la herencia, y el punto de conflicto se ciñe casi exclusivamente a una colección de libros que los tres hermanos desean para sí.

Los libros tienen importante valor real, pero sobre todo tienen un valor sentimental que difiere de unos hermanos a otros.

Mientras José manifiesta que quiere los libros por su valor material y que está dispuesto a compensar económicamente a sus hermanas con lo que se acuerde, Ana no pone inconvenientes a lo que propone José, pero Margarita no acepta llegar a ningún acuerdo con sus hermanos y dice no saber que está haciendo allí y que no tiene nada que hablar con sus hermanos.

José es un exitoso hombre de negocios, que aparece como jovial y extrovertido y no parece muy afectado por el reciente fallecimiento de su madre.

Ana está casada y en sus primeras intervenciones manifiesta que en su casa están atravesando una situación de estrechez económica. A causa de la influencia de su marido, su relación con su madre había sido escasa en los últimos tiempos.

Margarita no para de llorar, es la menor de las tres y la que ha cuidado a su madre en su larga enfermedad. Cuando por fin se consigue que se exprese lo hace diciendo que los libros habían sido el mejor lazo de unión con su madre hasta sus últimos días, ya que a ella le gustaba que se los leyera durante horas y horas. También reprocha a sus hermanos su falta de colaboración en los cuidados a su madre.

1. ¿Considera que aparecen emociones en este proceso de mediación? ¿Cuáles?
2. ¿Considera que este caso de mediación podría resolverse sin prestar atención alguna a las emociones? ¿Por qué?
3. ¿Cómo cree que el mediador puede utilizar a favor del proceso la conducta de llanto de Margarita?

Solución

1. Sí, aparecen emociones, aunque diferentes dependiendo de cada uno de los hermanos.

José piensa que lo importante es el valor material de los libros y él como hombre de negocios no se puede permitir perder una oportunidad como esta para aumentar su patrimonio y su prestigio. Muy posiblemente la emoción que subyace a su postura es la de autoexigencia.

Ana, debido a la difícil situación económica que atraviesa su familia y tras analizar lo que José está dispuesto a pagarle por su parte de los libros, está movida por el miedo a que por culpa de Margarita pueda perder lo que considera una ayuda irrenunciable para su familia. Está movida por la búsqueda de la seguridad.

En el caso de Margarita, las emociones son mucho más patentes. Aparece la tristeza, sobre todo en relación con la pérdida de su madre. Aparece el enfado por lo que ella considera que ha sido la actitud de abandono que sus hermanos han mostrado para con su madre. Y por último, aparecen los celos y la envidia por considerar que no es justo que sus hermanos vayan a recibir de su madre lo que solo a ella le pertenece.

2. Este caso sería tremendamente difícil de gestionar si el mediador no presta atención a esas necesidades y emociones que antes se han citado. Las posiciones de los hermanos son demasiado enfrentadas y cualquier intención de resolverlo en el pasado ha fracasado. El mediador debe ser consciente que solo acudiendo al estado emocional en que han ocurrido los hechos, tal como la paulatina separación de José y Ana de su madre, y la valoración y reconocimiento de la labor realizada por Margarita, podrá permitir que las partes se presten a un replanteamiento de la situación que les pueda aproximar a un hipotético acuerdo.
3. El llanto es una expresión muy clara de la tristeza y del enfado que siente Margarita. El mediador debe aprovecharlo en primer lugar para observar el efecto que esta reacción produce en sus hermanos, y después para favorecer que esta, al principio reticente a acudir a mediación y a hablar con sus hermanos, se exprese sobre todos aquellos aspectos que le producen sufrimiento y que posiblemente sus hermanos desconocen. Este es el camino para que se produzca la imprescindible comunicación emocional.

El sentimiento emocional

Los sentimientos son emociones que se mantienen en el tiempo. Esto se logra por la asociación de una emoción con un pensamiento.

Emoción más pensamiento da lugar a un sentimiento emocional.

En gran medida, lo que sentimos depende de lo que “decidimos” pensar. Como consecuencia, podemos controlar en cierta medida cómo nos sentimos por el pensamiento.

El problema es que en la vida real las ideas preconcebidas que tenemos sobre las personas y sobre los objetos y sobre cómo estas actúan condiciona en gran parte nuestra forma de pensar, y por lo tanto para que esa forma de pensar cambie y con ello nuestra forma de interpretar nuestras emociones, es necesario un cambio, una transformación, que aunque difícil no es imposible y, en cambio, a veces será imprescindible para progresar en una adecuada resolución del conflicto.

Las habilidades emocionales

Existen numerosas habilidades emocionales, pero siguiendo al Dr. Daniel Goleman, todas ellas se pueden reducir a 5 habilidades, y teniendo en cuenta que cada una de ellas incluye varias competencias emocionales, nos encontramos ante 25 competencias emocionales, que constituyen en sí mismas el reto que se le plantea al mediador a la hora de enfrentar su formación para convertirse en un profesional de ARC.

Ni que decir tiene que es un reto y como tal define los máximos en cuanto a los niveles a alcanzar, sin embargo simplemente su conocimiento y el entrenamiento permanente en tales habilidades y competencias situarán al mediador en una posición de privilegio en el ejercicio de su trabajo.

A continuación se revisarán estas habilidades y las competencias de cada una de ellas:

1. **Autoconciencia.** Es la habilidad para reconocer los propios estados de ánimo, así como los propios recursos para llevar a cabo este cometido. En la autoconciencia se incluyen tres competencias emocionales:
 - La conciencia emocional: nos capacita para la identificación de las emociones propias y distinguir los efectos que cada una puede tener.
 - La correcta autovaloración: es una competencia que nos permite conocer nuestros recursos reales, esto es nuestras fortalezas y limitaciones.
 - La autoconfianza: refuerza la percepción de nuestros valores y capacidades.

2. **Autorregulación.** Esta habilidad nos capacita para controlar y manejar los propios estados de ánimo y nuestros recursos e impulsos. Las competencias que incluye la autorregulación son las siguientes:
 - Autocontrol: es la competencia que nos ayuda a mantener bajo control aquellas emociones desadaptativas y perturbadoras y los impulsos nocivos o negativos.
 - Confiabilidad: para mantener en niveles apropiados nuestra integridad y honestidad.
 - Conciencia: nos permite responsabilizarnos de las consecuencias de nuestro desempeño laboral.
 - Adaptabilidad: nos prepara para lograr la flexibilidad necesaria para abordar las situaciones cambiantes que puedan aparecer.
 - Innovación: permite encajar de manera positiva y enriquecedora las situaciones nuevas, las nuevas ideas y las nuevas informaciones.

3. **Motivación.** Es la habilidad de establecer y seguir aquellas tendencias emocionales que facilitan la consecución de los objetivos propuestos. Las competencias que están incluidas en esta habilidad son las siguientes:

- Impulso de logro: nos estimula para esforzarnos en lograr lo mejor de nuestro desarrollo profesional.
- Compromiso: nos ayuda a realizar nuestro trabajo asumiendo las metas del grupo o equipo como si fueran nuestras.
- Iniciativa: nos sitúa en la disposición adecuada para reaccionar ante las nuevas oportunidades.
- Optimismo: nos proporciona la capacidad de mantenernos firmes en la búsqueda de nuestros objetivos, a pesar de la aparición de obstáculos e inconvenientes.

4. **Empatía.** Se ocupa de prepararnos para saber interpretar las necesidades y los sentimientos de los otros. Las competencias que nos proporciona esta habilidad son las siguientes:

- Comprensión de los otros: nos prepara para reconocer las perspectivas y sentimientos de los otros.
- Desarrollar a los otros: nos hace enfocarnos en cómo mejorar a los otros reforzando sus habilidades.
- Servicio de orientación: consiste en anticipar las necesidades de los otros para poder satisfacerlas.
- Potenciar la diversidad: saber aprovechar las oportunidades que derivan de establecer relaciones con diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: reconocer e interpretar las corrientes emocionales del grupo y el tipo de relaciones entre sus miembros.

5. **Destrezas sociales.** Nos capacita para provocar en los demás las respuestas que nosotros deseamos. Las competencias que incluye esta habilidad son las siguientes:

- Influencia: trata de la aplicación de tácticas de persuasión.
- Comunicación: se relaciona con la capacidad para escuchar adecuadamente y a partir de ahí elaborar mensajes capaces de convencer de nuestras razones.
- Manejo de conflictos: es la competencia que se enfoca en la gestión y resolución de controversias y en saber hacer que emerja el acuerdo donde solo hay desacuerdo.
- Liderazgo: nos capacita para conducir a los otros hacia sus objetivos.

- Catalizar el cambio: consiste en ser capaz de proponer y administrar las nuevas situaciones.
- Construir lazos: capacidad para crear y potenciar las relaciones entre los otros.
- Colaboración y cooperación: ser capaz de trabajar y esforzarse con otros en la búsqueda de metas y objetivos compartidos.
- Capacidades de equipo: capacidad para generar la sinergia necesaria para que los equipos trabajen y alcancen sus metas colectivas y compartidas.

3. La instrucción personal del mediador

La instrucción personal del mediador comienza desde la misma infancia. Ya en los primeros momentos de su vida, el niño comienza a practicar y entrenar sus habilidades emocionales, pues desde los primeros momentos aprende que su seguridad, su integridad y, en definitiva, sus necesidades más básicas van a depender de su capacidad para manejar las propias emociones y las de los demás. Desde pequeños, aprendemos que al llanto le sigue habitualmente el alimento, y que las expresiones de alegría inducen en los que nos rodean comportamientos también de alegría y regocijo. Estos no son más que unos ejemplos de lo que a lo largo de nuestra maduración se va a hacer más y más frecuente. De manera que llegamos a entender que el logro de nuestros objetivos depende en gran medida del éxito o fracaso que logremos al manejar las emociones y los sentimientos propios y de los demás.

En los campos del *marketing* y la publicidad estas capacidades de entender y manejar los sentimientos y las emociones de los que nos rodean determinan el camino a seguir. Los especialistas en estas áreas saben muy bien que, contrariamente a lo que se suele pensar, los sentimientos y emociones pueden inducirse y lo que es más importante controlarse y manejarse.

Cuando al referirnos a una persona afirmamos, por ejemplo, que es tímida o alegre, o que es generosa o cariñosa, parece que estamos dando por sentado que esa es una característica de su personalidad y que inexorablemente acompañará a esa persona durante toda su vida, y que por lo tanto no vale de nada intentar modificar ese registro. Sin embargo, los psicólogos definen la

personalidad como un sistema compuesto por tres capacidades adaptativas, fruto de la evolución y adquiridas paulatinamente desde la primera infancia:

- Potenciar placer - Evitar dolor.
- Modificar activamente el entorno - Acomodarse pasivamente.
- Centrado en sí mismo - Centrado en los demás.

Estas capacidades son el producto de la interacción de varios elementos entre los que destaca la genética, pero entre los que también se encuentran las experiencias tempranas y el aprendizaje. Es la interacción de todos ellos los que predisponen al individuo a interactuar con su entorno de una u otra forma. Por ejemplo, los niños tranquilos suelen favorecer respuestas serenas en sus padres, mientras que los irritables suelen potenciar respuestas parentales que a la vez refuerzan la conducta irritante. Pero esto no impide que un bebé tranquilo criado en un entorno hostil probablemente termine perdiendo esa cualidad, mientras que un bebé irritable mejora ostensiblemente en un entorno protector y continente.

Si se acepta que los rasgos de personalidad, que frecuentemente se han considerado inmutables, son, en cierta medida, resultado de la educación y del aprendizaje, no será difícil aceptar que también los sentimientos y emociones pueden educarse y controlarse. La instrucción personal del mediador debe por tanto abordar el control y manejo de las emociones que pueden aparecer en el proceso de mediación, pero deberá empezar por conocer las propias, para de esta forma evitar que éstas puedan afectar negativamente a su trabajo. Esta tarea debe iniciarla con el autorregistro.

3.1. El autorregistro

El primer filósofo de todos los tiempos, Tales de Mileto, afirmó que nada había más difícil que el conocimiento de uno mismo y que nada era más fácil que la crítica de los demás.

El conocimiento de uno mismo se ha planteado desde siempre como un gran reto al que se ha enfrentado el hombre, y es que desde siempre se ha

considerado que este conocimiento es el principio imprescindible para conseguir convertirse en el director y guionista de una vida plena y satisfactoria.

En la tarea de conocerse a si mismo, constituye una buena herramienta la introspección. Seguramente, ante la respuesta a la autopregunta *¿cómo soy?*, nos sorprendería encontrar que salimos muy bien parados, que los rasgos positivos y dignos de elogio superan con creces a los negativos y reprochables. Posiblemente hasta en aquellos fallos que nos reconociéramos, encontraríamos aspectos que situarían fuera de nosotros la parte mas importante de la responsabilidad.

Si somos así, y parecemos ciegos para nuestros propios defectos, *¿cómo se puede mejorar?* Mejoraremos con el autorregistro, procurando conocernos. Mejoraremos escuchando de buen grado la crítica constructiva que nos vayan haciendo en cualquier ocasión. Pero para lograr esto será imprescindible contar, y si no intentar incorporar a nuestro repertorio de actitudes, con una cualidad que se verá con más detalle más adelante: la humildad. Solo a través de esta cualidad será posible lograr reconocer nuestros defectos para intentar ponerles freno y transformarlos en capacidades.

¿Cuál es tu defecto más dominante? ¿Te cuesta encontrarlo? ¿Por qué no te dejas ayudar? Puede ser tan simple como preguntarle a los demás sobre ello. Lo mejor es que de esta práctica tienes mucho que ganar y muy poco que perder. Piensa que cada defecto propio que no identifiques actúa y seguirá actuando como un freno que no permite que tus virtudes sean para ti verdaderamente productivas.

La formación del carácter del mediador va a requerir, de una u otra manera, antes o después, el conocimiento de sí mismo. El autorregistro es la mejor puerta que debe abrir.

Quizá lo que hace más delicada la formación del carácter del mediador es precisamente el hecho de que se trata de una tarea que requiere años, decenas de años. Esa es su principal dificultad. Pero también es verdad que es una tarea que todos iniciamos desde hace ya mucho tiempo, desde nuestra infancia. Podría pensarse que es un camino largo, pero solo si se piensa en el premio al final del mismo, ya que también podría pensarse que es un camino en el que,

tras cada paso, se gana una posición que es mucho mejor que la anterior y que es en sí misma un premio.



Actividades

4. Dominar las técnicas del autorregistro llega a ser fundamental para el mediador de ARC. Solo conociéndose uno mismo puede llegar a interpretar adecuadamente las conductas y reacciones de los demás. Reflexione sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Hay en nuestro carácter cosas que no tienen remedio? O por el contrario, ¿siempre estamos a tiempo de reconducir cualquier situación y moldear nuestra forma de ser?
- ¿Recuerda esas malas costumbres que tenía cuando era niño? ¿Ha conseguido moldearlas?
- ¿Cómo cree que ha llegado a dominar su genio? Y, ¿cómo soporta la contrariedad?
- ¿Cree que la educación ha influido en esas capacidades suyas?

Una poderosa técnica de autorregistro consiste en siempre intentar ver las cosas buenas de los demás, que siempre hay. Y cuando vea defectos, o algo que le parezca que son defectos, piense si no los hay, esos mismos, también en su propia forma de ser y de enfocar la vida.

Se tiende, generalmente, a proyectar en los demás aquellos defectos que no deseamos reconocer en nosotros mismos, pero que sí se tienen.

El autorregistro, cuando se realiza a conciencia, puede ser de gran ayuda a la hora de tratar a los demás y para entender por qué los demás tienen esta o aquella forma de actuar. Así, cuando un padre impaciente hace reproches continuamente a su hijo porque este repite una y otra vez algún comportamiento indeseado, podríamos encontrarnos que si se autoanaliza debidamente probablemente descubrirá que también a él le sucede que repite una y otra vez determinados comportamientos que le gustaría erradicar y que sin embargo no consigue.

Esto no significa en absoluto que no se pueda esperar cambio alguno en la forma de comportarse de las partes que acuden a mediación, pero nos alerta de que aquellos defectos que se detectan en ellos, en ocasiones son los mismos que nosotros tenemos. Cuando el mediador es consciente de sus defectos, es capaz de mostrarse ante las partes más como un compañero que les acompaña que como un director que les conduce. De esta forma se elogia al mediado en cada avance y se sabe disculpar y disimular el error o el retroceso, porque se confía en que al final y para que el proceso sea exitoso solo es necesario que aquellos superen a estos. Por eso no viene mal tener en la cabeza nuestros defectos y nuestros errores a la hora de acompañar a las partes enfrentadas, sabiendo siempre conjugar bien la exigencia con la comprensión.

La contratransferencia

En cierta ocasión, en un determinado foro de debate sobre mediación, en medio de una lluvia de ideas sobre como el mediador puede manejar un ataque de ira de una de las partes o el brote de un llanto en la otra, uno de los participantes, alumno de un curso sobre mediación familiar, hizo el siguiente comentario: “¡Qué difícil se me va a hacer ser neutral en una mediación de un conflicto de una pareja en la que una parte (generalmente el hombre) se muestra dominante y se prodiga en gritos y amenazas hacia la otra (generalmente la mujer)!”

Tal comentario fue contestado por un profesor de la siguiente manera: “¡Tengo una noticia que darte, nadie dijo que fuera fácil, pero que lo logres es imprescindible. La neutralidad del mediador es el eje principal sobre el que gira y en el que se apoya todo el proceso!”.

Los psicoterapeutas conocen muy bien lo que es la **contratransferencia**: respuesta emocional inconsciente del terapeuta frente al paciente, que está determinada por las necesidades internas del terapeuta, más que por las necesidades del paciente, y puede reforzar la historia traumática del paciente si el terapeuta no la controla.

Cuando las acciones de una persona, en este caso, una de las partes, nos provocan una determinada emoción, o una serie de pensamientos y nos provocan una determinada actitud hacia él, es un buen momento para que, como

profesional de la mediación, nos planteemos: ¿qué me pasa a mí para reaccionar de esta manera? ¿Hay alguna circunstancia mía personal que me afecte en el trabajo y en concreto con esta persona? ¿Tiene algo o hace algo esta persona que asocio a alguna situación dolorosa y por eso me irrita?

Si no lo manejas adecuadamente habrás construido un muro entre ti y la neutralidad, y habrás tirado por la borda un caso de mediación, con el consiguiente perjuicio para las partes.

Estos son algunos pensamientos que pueden evocarse en un mediador:

- “Esta persona me irrita”.
- “Esta persona me infunde lástima y me produce condescendencia”.
- “Me frustra enormemente el trabajo con esta persona”.

Son ejemplos de contratransferencias. Como ya se dijo, el enemigo número uno de la neutralidad.

Para contrarrestar su efecto, lo primero que hay que hacer es admitir estas realidades, tratar de buscar las razones de por qué ocurre y poner un remedio tomando las medidas necesarias para que tal circunstancia no perjudique a ninguna de las partes. Una sana práctica entre profesionales es la **derivación**, si esta es posible. Existen casos de psiquiatras, psicólogos y/u otros profesionales que se han derivado usuarios o pacientes porque ocurrían circunstancias tan humanas como las anteriormente citadas: “No puedo más con este paciente, me irrita y me encuentro desorientado, no sé si podré ayudarlo”.

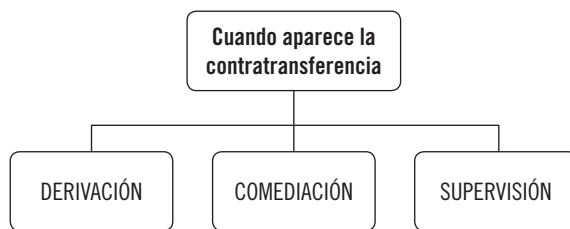
La **comediación** está también muy indicada, asegurándose que es el compañero (al que el caso y la situación/problema no le provoca contratransferencias) el que lleva el peso de la mediación.

Por último, pedir un apoyo profesional, o **supervisión**, cosa que en ningún caso denota incompetencia, más bien al contrario. Probablemente como última opción es siempre mejor derivar un caso que perjudicar a las partes.

Además, absolutamente todos experimentamos estas contratransferencias: es imposible no generar ninguna emoción o pensamiento ante otra persona,

pero en mediación, si estos traspasan los límites, las partes van a notarlo, apareceremos “no neutrales” y les habremos fallado a ellos y al espíritu de la mediación.

Por último, hay que reconocer que si la contratransferencia se reconoce a tiempo, y a pesar de ello se decide continuar con la mediación, incluso puede ser muy beneficiosa y convertirse en un aliado del mediador. Si como se ha dicho la detección de las emociones que se presentan en mediación es una de las tareas que debe enfrentar el mediador, y algunas de las partes provoca determinadas emociones en el propio mediador, este se convierte en un privilegiado observador de lo que está ocurriendo en la base del enfrentamiento, pues es muy posible que esas mismas emociones son las que esa parte provoque en la otra.



Aplicación práctica sobre la actuación en caso de contratransferencia en mediación

Luis y Sonia son una pareja separada que acude a mediación con el objeto de gestionar algunos aspectos de su nueva vida, tales como el reparto del patrimonio común, la regulación del régimen de visitas a los dos hijos de ambos y la determinación de la pensión de manutención de estos.

Ambos se muestran muy convencidos de lo que quieren lograr con la mediación, y ambos gozan de buena formación y de exquisita educación. Esto y su buena disposición hacen pensar al mediador que se trata de un caso con buenas perspectivas y con muchas posibilidades de alcanzar un acuerdo que a ambos satisfaga.

El mediador, que se llama Carlos, es un prestigioso profesional de la mediación, que dirige un despacho de mediación en el que ejercen otros dos profesionales más jóvenes.

Carlos es una persona de profundas creencias religiosas y se confiesa un activo defensor de las tesis más radicales de protección de la vida, y es un miembro muy activo de una plataforma antiabortista.

El proceso de mediación ocurría dentro de los cauces normales, cada una de las partes había expresado con claridad y buenas formas sus intereses y expectativas sobre el hipotético acuerdo. Entonces Carlos, animado por su afán de indagar en los sentimientos ocultos y en las emociones de Luis y Sonia, les indica que podría ser de gran ayuda conocer en qué momento y por qué empezaron sus diferencias en la pareja.

Luis inmediatamente quitó importancia a esa reflexión y argumentó que eso era agua pasada y que no veía la necesidad de refrescar viejas heridas. En cambio, Sonia pareció incomodarse y comenzó a hablar visiblemente afectada por los comentarios de Luis. A medida que hablaba en el rostro de Sonia aparecían claros indicadores de su estado emocional, tristeza y rabia. Sonia explicó al mediador que todo empezó cuando se produjo su tercer embarazo y Luis, argumentando diversas razones profesionales, le dijo que pensaba que no le convenía tener otro hijo. Que ella no pensaba igual pero ante la insistencia de Luis terminó accediendo a interrumpir su embarazo. Desde entonces las cosas empezaron a ir de mal en peor y la relación se deterioró hasta que la convivencia fue imposible.

A medida que Sonia hablaba, Carlos sentía cómo algo se removía en su interior haciéndole desconcentrarse y muy difícil seguir el discurso de la mujer. Ante esta situación decide dar por finalizada la sesión de mediación y emplaza a las partes para una nueva sesión la siguiente semana.

1. ¿Qué considera que ha provocado en el mediador el discurso de Sonia? Formule una breve explicación.
2. Ante esta situación, ¿qué opciones tiene el mediador para continuar con la gestión del conflicto?

3. De todas las posibles opciones, y en el caso particular que se ha presentado, ¿cuál es la que usted adoptaría para garantizar la Adecuada Resolución del Conflicto?

Solución

1. Las explicaciones de Sonia sobre las circunstancias en que se produjo la interrupción del embarazo, en gran parte culpabilizando a Luis, provocan en el mediador contratransferencia, toda vez que la respuesta emocional de este ante los hechos que se relatan está determinada en gran medida por sus propias necesidades internas.
2. El mediador ante la aparición de la contratransferencia tiene las siguientes opciones:
 - **Continuar.** Pasar por alto el efecto que las circunstancias del inicio de las diferencias de la pareja le provocan y continuar con el proceso de mediación.
 - **Comediación.** Pedir a un compañero mediador del despacho que le acompañe en las siguientes sesiones del proceso y que lo dirija él, pasando él a ocupar un plano secundario.
 - **Supervisión.** Someter el proceso a la supervisión de otro mediador, de manera que este pueda ayudarle en la identificación de aquellas necesidades internas que le podrían afectar y como consecuencia alejar de la neutralidad y a la vez pudiera aconsejarle sobre cómo controlar esos efectos negativos.
 - **Derivación.** Reconocer que le es muy difícil mantenerse fiel a la necesaria neutralidad y decidir no continuar con el caso, derivándolo a otro profesional de su propio despacho o ajeno.
3. Cualquiera de las tres opciones, comediación, supervisión o derivación, podría garantizar la adecuada gestión del conflicto. Sin embargo, y aunque esto es opinable, el mediador deberá escoger en cada caso, dependiendo de múltiples factores, cuál es la más apropiada. Por ejemplo, la comediación solo será posible si las partes lo aceptan y se puede estar seguro que las circunstancias del caso no provocarán contratransferencias en el compañero.



Nota

Cada caso tiene sus particularidades pero, en cualquier caso, una correcta mediación debería resolver muchos de los problemas que plantea la neutralidad del mediador.

3.2. El entrenamiento en emociones del mediador

Como se ha dicho, el mediador de ARC deberá ser, o llegar a ser, un experto en emociones, en las suyas y en las de las partes, en su identificación y en su control y manejo. Pero se ha de entender que el primer paso para conseguirlo es el autoconocimiento, ya que solo desde este se podrá iniciar el entrenamiento en las habilidades y competencias que le serán requeridas para el desempeño de su labor como mediador.

El autoconocimiento y la adquisición de estas habilidades, que ya se vieron en el apartado anterior del presente capítulo, nos llegan de la mano de la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional

El término **inteligencia emocional** se refiere a la capacidad humana para sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. No se trata de evitar las emociones sino de dirigir las y controlarlas.

El concepto de inteligencia emocional amplía la noción de inteligencia, que tradicionalmente se ocupa de habilidades racionales y lógicas, incorporando una serie de habilidades emocionales. Entre estas habilidades encontramos las habilidades sociales, como son la cooperación y la comunicación, y un grupo de habilidades que podemos considerar forman la raíz del universo emocional de una persona, son las siguientes:

- La autoconciencia.
- La autorregulación.

- La motivación.
- La empatía.

Autoconciencia

La autoconciencia es la habilidad de reconocer las propias emociones y es el principio de toda inteligencia emocional. Al reconocer nuestras emociones reconocemos nuestras reacciones, en forma de pensamiento, de respuesta fisiológica y de conducta, lo que nos permite identificar los estímulos que las provocan. La autoconciencia se relaciona también con la aceptación de la emoción, sin recurrir al juicio o rechazo de nuestros sentimientos, sino más bien facilitando su comprensión.

Con el adecuado reconocimiento de las propias emociones se logra evitar las somatizaciones que podrían llegar a presentarse, toda vez que al tratarse de impulsos que inducen a la acción, si se mantienen en el tiempo pueden acarrear problemas fisiológicos. El aprendizaje necesario para la correcta identificación de las emociones se puede llevar a cabo por medio del modelado y enfocándose en el análisis de las manifestaciones que acompañan a cada emoción.

Autorregulación

La autorregulación es la habilidad para controlar las propias emociones. No se ocupa de reprimirlas, toda vez que como se ha dicho todas tienen su función y su utilidad, sino de permitir que se manifiesten dentro de unos patrones de equilibrio y de adecuada funcionalidad. Esta habilidad se adquiere por medio del aprendizaje de cómo otros lo hacen, y es algo que se hace a lo largo de toda la vida.

Desde esta perspectiva es oportuno realizar algunas reflexiones sobre las emociones que, aunque ya han sido introducidas, más frecuentemente encontraremos en la mesa de mediación: el enfado, el miedo y la tristeza.

Sobre el enfado se han de tener en cuenta determinadas características que si se conocen facilitarán su afrontamiento:

- El enfado aparece porque se tiene la sensación de sentirse amenazado, de forma real o simbólica.
- El enfado se acompaña de una respuesta hormonal que puede durar horas o incluso días. Durante este tiempo el umbral de irritabilidad va decreciendo paulatinamente, pero se reactiva ante cada pequeño estímulo que se muestre amenazante. Siendo la reacción en este caso más violenta, aunque la causa haya sido menor.
- Debemos admitir que es la emoción más difícil de manejar, pero no por ello se ha de aceptar que siempre haya que evitarla.

Lo que se ha de hacer para su manejo es abordar la cadena de pensamientos que subyace al enfado. Existen técnicas que se han mostrado muy eficaces en esta labor, y entre ellas podemos destacar la relajación, la escucha activa y la reestructuración cognitiva.

En cuanto al miedo siempre hay que analizar si es una reacción ante un peligro real o si, por el contrario, se trata de una reacción desadaptada al estímulo que lo provoca. En el primer caso se trata de una reacción beneficiosa y adaptativa y se constituye como una fuente muy apreciable de información. Sin embargo, en el segundo de los casos, el miedo ante causas más subjetivas o difusas se asocia con lo que se conoce como ansiedad. La ansiedad en niveles moderados y controlables se relaciona con el rendimiento y con el éxito en la actividad que se acomete, en cambio en niveles más elevados es perjudicial e incapacitante.

Es necesario distinguir tres componentes en la ansiedad. El componente emocional se puede abordar con técnicas de relajación. Por su parte, el componente cognitivo (el de la preocupación insistente) responde ante técnicas de reestructuración cognitiva, que posibilitan la autocrítica, y la inducción del pensamiento positivo. Por último, el componente conductual de la ansiedad, que se manifiesta a través de la conducta de evitación y lucha, se aborda desde las técnicas de desensibilización y autoinstrucciones.

Para acometer la prevención de la ansiedad, que frecuentemente aparece en procesos de mediación de alta demanda emocional, están indicados todos aquellos hábitos de conducta que provocan un incremento de la secreción de la serotonina, tales como el ejercicio físico, la dieta baja en

calorías y un adecuado turno sueño-vigilia, que proporcione el adecuado descanso.

En cuanto a la tristeza, cuando se manifiesta de forma extrema, puede desembocar en la depresión, para cuyo abordaje debe acudir a las técnicas de modificación de conducta, muy especialmente a las cognitivo-conductuales.

Motivación

La motivación, como habilidad emocional, es aquella que nos hace posible alcanzar metas importantes y tareas de gran complejidad. Nos va facilitar la adquisición de algunas capacidades que serán fundamentales en nuestro trabajo de gestión y resolución de conflictos:

- El control de impulsos (capacidad de resistencia ante la frustración y capacidad de demorar la recompensa).
- El control de los pensamientos negativos (capacidad para no preocuparse, pues esto conlleva el malgasto y despilfarro de recursos útiles para la acción).
- La autoestima (se relaciona con las expectativas de autoeficacia y con la confianza en las propias capacidades).

La habilidad para motivarse a sí mismo adquiere su verdadera importancia cuando aparecen las dificultades y el fantasma del fracaso amenaza con arruinar el trabajo realizado y hacer inútil cualquier esfuerzo.

Cualidades como el optimismo, la autoestima y la confianza en sí mismo tienen mucho que ver con los patrones de crianza y educación que han seguido los progenitores y educadores. El excesivo proteccionismo y la crítica destructiva son muy perjudiciales.

Empatía

Para terminar este repaso de las habilidades de inteligencia emocional encontramos la empatía, que se define como la capacidad de captar los estados emocionales de los demás y reaccionar de forma apropiada socialmente

(por oposición a la empatía negativa). En la base de esta capacidad están la de captar los propios estado emocionales y la de percibir los elementos no verbales asociados a las emociones. La empatía y la capacidad para sentirla y ejercitarla tienen mucho que ver con nuestro aprendizaje emocional más temprano y con la imitación de modelos referentes en nuestro desarrollo infantil. No obstante, como todas las habilidades emocionales puede entrenarse y practicarse.

En los últimos años, numerosos expertos e investigadores de la inteligencia emocional se han ocupado de intentar dar respuesta a la cuestión de si la inteligencia emocional puede considerarse como un rasgo de personalidad o no. En concreto los investigadores John Mayer & Peter Salovey, 1997, afirman que “la inteligencia emocional implica la habilidad para percibir con precisión, evaluar y expresar emociones; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el pensamiento; la habilidad de entender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad de regular las emociones para fomentar el crecimiento intelectual y emocional”.

La ventaja de este modelo con respecto a otros, que la consideran más como un rasgo de personalidad -que se tiene o no se tiene-, es que describir la IE como una habilidad, supone que es algo innato en todo ser humano y, lo más importante, que es susceptible de ser entrenado y desarrollado. Lo que resulta de extrema importancia cuando se trata de abordar el entrenamiento personal de los futuros mediadores en el campo del control y manejo de las emociones.



Actividades

5. Si, como se ha dicho, las habilidades y competencias de la inteligencia emocional son susceptibles de entrenar y adquirir, reflexione y escriba su respuesta sobre cuál sería el método más eficaz para lograrlo de manera que el mediador pudiera incorporarlas a su formación.

Aplicación práctica sobre mediación e identificación de emociones

A continuación se presenta un caso práctico de mediación, en el que, como en prácticamente la totalidad de los conflictos, aparecen una serie de emociones en los actores, mediador y mediados. Mediante una serie de cuestiones se pedirá por un lado la identificación de las emociones que sienten los actores y por otro una breve reflexión sobre cada una de las forma de actuar del mediador.

Mediación de un conflicto sanitario entre el matrimonio que forman Óscar y Nerea por una parte, y Alberto, un representante del departamento de reclamaciones patrimoniales de un hospital de la ciudad, por la otra.

Las partes, que ya habían tenido la sesión informativa, llegan a mediación acompañados por sus respectivos abogados y tras los saludos pertinentes inician la fase del “cuéntenme”.

Óscar: relata que él y su esposa Nerea son un joven matrimonio, inmigrantes de Ecuador, que viven hace años en España. Tienen un hijo de 4 años que nació después de complicaciones en un parto por cesárea. Nerea se quedó embarazada de una niña y estaban muy ilusionados con la llegada de la niña.

Nerea se puso de parto y se dirigieron al hospital. En urgencias, Óscar entregó al personal de admisión un informe de ginecología donde prescribe que el parto de Nerea debe hacerse por cesárea para evitar complicaciones como las que se produjeron en el primer parto.

Nerea fue ingresada a las 2 de la madrugada, y tras varias horas en monitores comienza a dar a luz. Nadie parecía conocer los antecedentes ginecológicos de Nerea, y solo cuando aparecen complicaciones se decide realizar la cesárea. Se realiza pero el bebé ha sufrido tanto que unos minutos después de nacer fallece. Nerea que estaba sedada no se dio cuenta de nada.

Óscar, que estaba en la sala de espera, comprueba cómo del paritorio comienza a salir y entrar gente agitada y con cara de preocupación, se dirigió a una enfermera que salía y le preguntó, esta por toda respuesta le dijo que no se preocupara, que ya le informarían.

La información le llegó una hora después por parte de una matrona y de forma que el consideró muy fría y artificial.

Cuando Nerea se despertó, Óscar ya había llamado a un abogado y solo hablaba de denunciarlos a todos por incompetentes y negligentes. Nerea está destrozada.

Tras más de un año de idas y venidas a los juzgados y de intervenciones de Óscar en medios de comunicación hablando del caso, el conflicto sigue sin resolverse. El sufrimiento para los padres es infinito y el duelo por la niña sigue sin poder elaborarse adecuadamente. La abogada de Óscar le sugiere acudir a un proceso de mediación y el abogado del Hospital lo acepta inmediatamente.

Alberto: manifiesta que el hospital no reconoce negligencia alguna y que el fallecimiento del bebé resultó ser un desgraciado accidente, que él y todo el personal del hospital lamentan, pero que no pueden reconocer responsabilidad alguna, toda vez que por parte de todo el personal se siguieron estrictamente los protocolos establecidos.

No obstante y debido a la gran resonancia ante la opinión pública que ha alcanzado el caso y el gran perjuicio que las apariciones en medios de comunicación de Óscar están causando al hospital, han accedido a la mediación para intentar llegar a un acuerdo amistoso.

Mientras tiene lugar el relato de los hechos, Nerea se mantiene en un segundo plano, sin intervenir y con los ojos humedecidos y la mirada perdida. El mediador, que se percata de la angustia que Nerea está sufriendo, se dirige a ella en los siguientes términos: “Nerea está usted pasándolo muy mal, ¿puede explicarme qué es lo que le causa tanto dolor?”.

Nerea, entre sollozos, explica al mediador que aún nadie les ha dado una explicación de lo que ocurrió aquella noche y que ni siquiera han podido hablar con el médico que atendió el parto.

El mediador le pasa un vaso de agua a Nerea y le pregunta “¿te gustaría que ese médico estuviera aquí ahora?”. A lo que Nerea contestó sin dudar “Sí, me gustaría mucho”.

El mediador se dirige a Alberto y le pregunta si es posible que el citado médico acuda a la próxima sesión, a lo que Alberto le contesta que no cree que sea posible porque desde el desgraciado parto de Nerea ha estado con bajas intermitentes por diversas razones y actualmente está de baja en su domicilio.

Siempre dentro del modelo de la Adecuada Resolución de Conflictos:

1. ¿Considera que están todos los actores que debían estar? ¿Quién más debería estar? ¿Quién no debería estar?
2. ¿Hace bien el mediador en dirigirse a Nerea estando en el estado emocional que estaba?
3. ¿Qué emociones cree que aparecen en el escenario de la mediación? ¿Y fuera, puede intuirse la existencia de emociones relevantes para el proceso?
4. ¿Considera que sería beneficioso para el proceso que el médico acudiera a la próxima sesión?
5. Si el interés de Óscar y Nerea es conseguir la mayor indemnización económica posible, y el del hospital es que esta sea lo mas pequeña posible, ¿cuáles cree que son las necesidades (ocultas) de uno y de otro?

Solución

1. Sí, puesto que son los que cada una de las partes, tras la sesión informativa, ha decido que estuvieran.
En esta primera sesión las partes y el mediador pueden valorar la conveniencia o no de que a las próximas sesiones asistan otras personas o que no asistan alguna de las que ha estado en la primera.
2. Sí, ya que esta forma de actuar del mediador produce el doble efecto: por un lado, hacer patentes las emociones de Nerea, que harán que afloren sus necesidades, y por otro, el que la otra parte entienda que tras la reclamación material del matrimonio existen aspectos intangibles que se han de abordar para alcanzar un hipotético acuerdo.
3. Las emociones que se detectan en la mesa de mediación son las de Óscar y Nerea y que parecen ser: rabia, enfado, tristeza, y las

del representante del hospital que podría ser miedo por el daño que el caso puede infligir al prestigio de la institución sanitaria. Fuera del contexto de la sesión podría intuirse que lo que provoca la situación que atraviesa el médico que atendió el parto es la culpa.

4. Sí, ya que su presencia en el proceso podría, a través del encuentro cara a cara entre el médico, a quien consideran responsable, y el matrimonio, dar lugar al diálogo reparador que hiciera a unos y otros intentar comprender sus diferentes puntos de vista.
5. Las necesidades ocultas y que el mediador debe hacer aflorar son las siguientes:

- Del matrimonio:

- El reconocimiento por parte de las personas que atendieron a Nerea de su responsabilidad en la mala gestión del caso.
- Que se les pida perdón y que les muestren sus condolencias por la pérdida del bebé.

- Del hospital:

- La discreción en la resolución del caso de manera que lo que ocurrió no trascienda a la opinión pública.

- De ambos:

- La urgencia por resolver el caso y poder, en el caso de Óscar y Nerea, pasar página y elaborar debidamente el duelo por el bebé, y por parte del hospital recuperar al médico y poder restaurar su buena imagen.

4. Resumen

En el presente capítulo se han revisado las diferentes emociones que pueden afectar al proceso de una mediación y la forma en que cada una de ellas aparece y su funcionamiento, poniendo el énfasis en el hecho de que, tanto si

nos gusta como si no, las emociones están inmersas e inevitablemente conectadas con aquellas actitudes y conductas que han llevado al enfrentamiento de las partes, y que, por lo tanto, su detección y abordaje resulta imprescindible para la adecuada resolución del conflicto.

Se ha hecho hincapié en analizar la forma en que estas emociones afectan al propio mediador y en cómo a través del autoconocimiento y de la aplicación de técnicas de la inteligencia emocional pueden entrenarse las habilidades necesarias para el autocontrol emocional, y se han apuntado algunas de las vías de solución cuando este autocontrol no es posible.

Nos situamos así en el punto en que abordaremos, en el próximo capítulo, la comunicación emocional y sus técnicas, que van a permitir al mediador, una vez logrado su autocontrol emocional de manera que sus emociones no afecten a la imprescindible neutralidad, el manejo de las emociones que afectan a cada una de las partes con el objetivo de poder lograr el cambio en las percepciones de la situación de enfrentamiento.