

Capítulo 6

# **La formación del mediador en ARC**

# Contenido

1. Introducción
2. El control y manejo de las emociones en mediación
3. La comunicación emocional
4. Efectos del uso de las técnicas en mediación
5. Aplicación práctica sobre mediación familiar
6. Resumen

## 1. Introducción

Una vez se ha revisado en los capítulos anteriores el modelo de la ARC (Adecuada Resolución de Conflictos), haciendo hincapié en la capital importancia de las emociones en el mismo, y se ha profundizado en la forma en que el mediador de ARC debe instruirse, personal e interiormente, para lograr que estas emociones no le afecten a sí mismo negativamente, el presente y último capítulo se centrará en la formación que, una vez logrado lo anterior, este mediador debe adquirir para convertir cualquier proceso de mediación en un proceso de ARC.

En un primer momento se abordará el control y manejo de las emociones de las partes en el escenario de la mediación, para terminar con una revisión de la comunicación emocional, toda vez que esta es el principio y el fin del hipotético cambio que se ha de dar en la relación de las partes entre sí y en la forma de enfrentarse al conflicto.

Asimismo, y dentro del contexto de la comunicación emocional, se profundizará en el campo de la comunicación no verbal, de manera que quede meridianamente claro que este es el lenguaje de las emociones, y en el que el mediador debe llegar a ser un experto.

## 2. El control y manejo de las emociones en mediación

Las emociones, cuando aparecen, espontáneamente o por la intervención del mediador, hay que manejarlas en nuestro provecho y para hacerlo se utilizan herramientas y técnicas.

Estas herramientas y técnicas tienen dos objetivos que, aunque diferentes, son complementarios y ambos deben formar parte de un continuo que no es más que el desarrollo de un proceso de mediación eficaz y satisfactorio.

El primer objetivo es el de asegurarse que las emociones, que se evocaron y acompañaron a las partes en el momento del inicio de las diferencias y aquellas otras que pudieran haberse generado desde aquel momento hasta el presente, se hagan patentes en el escenario de la mediación. Este objetivo

tiene su justificación en la firme creencia que todo conflicto nace inundado de emociones, que estas han determinado la forma en que las partes han percibido y se han enfrentado a la situación y que cualquier gestión y resolución del mismo debe partir de ese mismo estado emocional para desde allí poder acometer una nueva construcción de la forma de enfrentarse a la citada situación de conflicto.



### Importante

---

Cualquier cambio que pudiera producirse en la forma de enfrentarse al conflicto debe partir del mismo estado emocional en que surgió este, de manera que las emociones no solo no deben ser evitadas, sino más bien deben ser permitidas e incluso facilitadas.

---

El segundo objetivo, que se acomete una vez que las emociones se hacen patentes en el proceso de mediación, consiste en la intervención sobre las narrativas y argumentaciones que traen las partes de manera que se facilite la posibilidad de reconocer formas alternativas de explicar la situación, su análisis y valoración y, en su caso, la adecuada gestión de la alternativa que más se acerca a la satisfacción de ambas.

## 2.1. Herramientas

La herramienta por excelencia es el propio mediador con las habilidades y aptitudes que se han visto en los capítulos anteriores y las que se verán a continuación. El mediador es el único capaz de convertir a las técnicas en útiles y fiables, ya que estas no son exactas, no son matemáticas, y su fiabilidad dependerá de quién las utiliza, cómo las utiliza y cuándo las utiliza.

Hay que destacar el autorregistro del mediador como el camino que más lo va a capacitar, ya que si este se realiza concienzudamente la aplicación de las técnicas no requerirá más que práctica y repetición.



### Importante

---

La herramienta fundamental de la ARC es el propio mediador, con sus habilidades y aptitudes.

---

## 2.2. Técnicas

A continuación se verán una serie de técnicas que, debidamente utilizadas por el mediador, convertirán al proceso de mediación en un proceso de adecuada resolución de conflictos.

### La observación

Se debe observar todo, la forma en que se sientan, la manera en que se dirigen a nosotros y a la otra parte, el vocabulario empleado al explicar el problema, etc., porque todo ello nos dará pistas sobre la voluntad o no que tienen las partes de solucionar el mismo.

Será muy importante observar si lo que te cuentan es consecuente con los gestos que acompañan al discurso o, por el contrario, se aprecia falta de naturalidad.

### La escucha activa

Supone escuchar con atención y descubrir los sentimientos y emociones que hay detrás de la historia que se nos cuenta.

Lo que se debe hacer es:

- Hablar con un tono de voz suave.
- Manifestar interés, inclinando el cuerpo ligeramente hacia adelante, asintiendo con la cabeza mientras nos explican el problema y haciendo las preguntas necesarias tendentes a aclarar la situación problema.

## El conflicto en Mediación: tipología y su resolución adecuada

- Permitir los silencios y la expresión natural de emociones.
- Escribir en un lugar grande y que todos puedan ver, (papelógrafo o rotafolio) los resúmenes de las argumentaciones realizadas, para que tanto a la persona que habla como a la otra les quede claro lo que se ha querido decir y especialmente con qué emoción se ha dicho o cómo se siente al hablar este tema. En el uso del papelógrafo es muy recomendable aplicar “la técnica de las tres columnas”, que consiste en escribir en una columna el punto de vista de una de las partes, en otra el punto de vista de la otra y una tercera las emociones que, a juicio del mediador, se dan en cada una de ellas. Esta técnica será de gran utilidad para cuando el mediador acuda a la reformulación asertiva de cada una de las posiciones.

Lo que no se debe hacer es:

- Hablar de uno mismo.
- Cambiar de tema.
- Pensar que ya se sabe lo que te van a contar.
- Fingir que se está entendiendo si no es así. Es preferible interrumpir y pedir que se repita algún extremo que dejar seguir sin entender.

### La empatía

Es imprescindible tener interés en las personas en conflicto y saber ponerse en el lugar de ellas.

La empatía es la capacidad para comprender los sentimientos de los otros, facilitando la comprensión de los motivos de su comportamiento.

Decía Gandhi que “las tres cuartas partes de las miserias y mal entendidos de este mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y se pusieran en sus puntos de vista”.

Sin empatía, el comportamiento de las personas es egoísta y se manifiesta incapaz de entender las emociones que existen y justifican el comportamiento de los otros. Desgraciadamente no es frecuente que las personas en sus

relaciones cotidianas le presten la atención debida a las emociones que acompañan a las propias formas de actuar y aun menos a las de los demás.

Como otras habilidades sociales, la empatía también se puede entrenar y adquirir y se podrían destacar los siguientes procedimientos para llegar a incorporarla a nuestro repertorio conductual:

- Practicando la escucha activa en los términos que se han explicado antes.
  - Pensando “con”, en lugar de “por”, el interlocutor. Cuando cada una de las partes está expresando su punto de vista del problema, es preferible intentar ayudarlo a pensar y ayudarlo a que sea él mismo el que concluya, evitando intervenir dirigiendo su discurso.
  - Devolviendo siempre al interlocutor el mensaje que ha expresado, pero acompañado de los matices emocionales que se han percibido, de la forma en que se verá más adelante al tratar el parafraseo y la reformulación asertiva.

### **La flexibilidad de pensamiento**

Como decía Harold Goolishian (Anderson, 1992), “si uno sabe lo que hará está limitado, si uno no sabe lo que hará, entonces hay una enorme cantidad de cosas que podrá hacer”.

La flexibilidad de pensamiento necesaria en la mesa de mediación se va a manifestar siguiendo las siguientes recomendaciones:

- No hacer juicios de valor sobre lo que uno escucha.
- Dejar fluir las pasiones y las discusiones, los enojos y hasta los gritos. Es esencial no ponerse nervioso cuando esto ocurre. Observar muy bien a ambas partes, a la que está enojada para que sienta que la estamos escuchando y a la otra para poder controlar como lleva lo que está ocurriendo, si le molesta mucho o le hace daño o, por el contrario, muestra que es algo conocido y que tiene claro que no lleva a ninguna parte.

### **Parfraseo**

En el contexto de una mediación es normal que el discurso de cada parte contemple, además del contenido o fondo de la cuestión del problema, otra parte más superficial que consiste en reproches, menosprecios y expresiones culpabilizadoras a la otra. El parafraseo consiste en devolver al interlocutor, asegurándose que la otra parte lo recibe perfectamente, su mensaje tras haber eliminado del mismo toda esta parte superficial e innecesaria.

El parafraseo alcanza toda su fuerza cuando tras la devolución del mensaje (ya debidamente modificado) a la parte que lo ha expresado, se le presenta a la otra parte pidiéndole que indique si lo ha entendido y que si es exactamente eso lo que pensaba que era la posición de su oponente.

### **Reformulación asertiva y emocional**

La reformulación es una variante del parafraseo, pero presentando nuevos campos o contextos. El mediador la usa para dar una nueva formulación sobre los hechos relatados por las partes, diferente y más objetiva, en la que se han eliminado sus significados negativos y aportando valores más positivos.

La reformulación debe ser asertiva, entendiendo esto en el sentido que debe transformar en términos de deseo lo que las partes transmiten en términos de reproche, pero sobre todo debe ser emocional. La asertiva es más común y conocida, ya que todos la usamos habitualmente, pero es menos frecuente la emocional. En esta es necesario reconocer las emociones que están presentes y legitimarlas, pero no con una simple reflexión intelectual, probablemente esto le ponga aun más nervioso, sino intentando remover en las partes su estructura sentimental.



### Ejemplo

---

Parte A: (Muy irritado) ¡Es que siempre estamos igual, no hay forma que se dé cuenta del daño que me hace con su actitud!

Mediador: Ya veo que usted piensa que él (la parte B) solo busca la forma de hacerle daño, y eso le irrita y provoca su ansiedad, eso es comprensible, pero ¿ha pensado que podría ser que él no fuera consciente de que con esa actitud le hace sentirse tan mal?

---

La reformulación emocional promueve la comunicación emocional que es tan necesaria en este momento para que se nos escuche. Nadie en este estado escucha si no se siente escuchado antes y, por lo tanto, es necesario llegarle a sus emociones y no a sus razonamientos. Es habitual que en estos momentos digamos “sea usted razonable” o “pensemos un poco en esto que usted está diciendo”. Esto sería muy útil en alguien cuya conexión racional esté vigente y que tiene un sentido de lo pragmático, que puede contenerse, pero lo que ocurre es lo contrario. Es necesario comunicarse a través de los efectos y no de la razón.

La reformulación se materializa a través de preguntas que revisaremos en el siguiente apartado sobre la comunicación emocional.



### Actividades

---

1. Reflexione sobre cómo se siente usted cuando trata de exponer sus argumentos en una discusión y todo lo que recibe de la otra parte son sus propios argumentos, sin ni siquiera poder tener certeza sobre si usted ha sido escuchado y comprendido. ¿Cambiaría de algún modo su siguiente intervención en el sentido de proporcionarle pruebas de que usted le ha escuchado y comprendido? Justifique su respuesta.
-

### El resumen

Esta técnica se utiliza después de que ambas partes han terminado su intervención. El mediador hace un resumen de la “historia” de cada uno, utilizando las palabras claves y los valores, posicionando positivamente a ambas partes y expresando lo más claramente posible el problema.

Dada la dinámica del proceso, el resumen se realiza aprovechando pausas naturales y si fuera preciso interrupciones provocadas por el mediador, buscando que la acumulación de información no meditada pueda incrementar las diferencias de percepción de las partes.

Al igual que en la escucha activa y en el parafraseo, se pretende que cada parte se sienta comprendida y escuchada y que el mediador tenga la oportunidad de comprobar que ha entendido correctamente ambas narrativas. De esta manera surge un efecto pedagógico hacia las partes, ya que si toman conciencia que el mediador, que es un experto en comunicación, que no da nada por sabido y se empeña en cotejar y comprobar todo antes de proseguir, con más razón entenderán ellos, que no son expertos en comunicación, que necesitan hacerlo para evitar malentendidos.

### Confianza en el proceso

Confiar en el proceso de mediación, no queriendo buscar resultados de forma inmediata, sino como resultado de un camino que recorren los clientes acompañados por el mediador. Si la sesión de mediación ha sido buena, necesita del tiempo entre sesiones para que ambas partes asimilen todo lo que allí ha ocurrido e incorporen a sus pensamientos los sentimientos que ello les ha provocado.

## 3. La comunicación emocional

Las argumentaciones que las partes expresan en una mediación presentan la realidad de la situación-conflicto que cada una percibe. Esta realidad se constituye a través del lenguaje y se organiza y mantiene a través de historias, que a su vez evocan unas emociones.

En la mediación se ha de producir un cambio en las posturas de las partes. Estas posturas pueden ser vistas como historias, como narrativas, por lo tanto el cambio que se busca no es más que el cambio de las narrativas a través del diálogo y la conversación.

El mediador se centra en crear un contexto conversacional que permita la colaboración mutua en el proceso de la definición del problema. Para ello, explora desarrollando preguntas que produzcan nueva información, entendimiento e interpretación.

El papel del mediador es, por tanto, el de un miembro más del sistema problema en una posición de igual a igual con las partes, el de un experto conversacional, un constructor del diálogo.

Mientras hablan, mediador y partes, van surgiendo ideas para la acción que son diferentes a las que traían cuando llegaron al despacho de mediación. El mediador desde el principio pone todo su empeño en escuchar e interpretar la diferente narrativa que trae cada una de las partes, y a partir de aquí como experto conversacional, tratará de facilitarles, a partir del diálogo, la búsqueda de versiones alternativas a su narrativa saturada del problema.

El mediador mantiene siempre una posición de ignorancia sobre la situación, de manera que permite a las partes una posición de “expertos en sí mismos”, ya que, en realidad, estas saben más que nadie de su conflicto.

El mediador acompaña la narrativa de cada parte para ayudar en la construcción de otra narrativa que también pueda ser aceptada y en la que ya los aspectos negativos y separadores no figuren (al menos en igual cantidad e intensidad). No se trata de presentarle a las partes una narrativa preferida por el mediador, sino posibilitar que las partes se permitan analizar otra narrativa diferente.

El centro de interés del mediador es llegar a coconstruir con las partes la situación conflicto que satura la narrativa actual. Durante todo el proceso, mediador y partes trabajan en la construcción de nuevas y satisfactorias narrativas que puedan llevar a la resolución del conflicto.



### Importante

---

La operación básica en mediación no es desvelar algo que existe por sí mismo pero que las partes no son capaces de llegar a ver, sino cocrear junto con estas una narrativa o, mejor, abrir un abanico de narrativas nuevas.

---

La nueva narrativa de la situación que resulte del trabajo de cocreación llevado a cabo por el mediador y las partes:

- Habrá de ser suficientemente próxima a las que ellas traían como para ser aceptable por las partes y lo suficientemente alejada de ellas como para hacer innecesario el enfrentamiento que les trajo a mediación.
- Habrá de integrar la cantidad de elementos del mundo de las partes suficientes para permitir prever, plantear y resolver los problemas que van a suscitar las exigencias previsibles del mundo sin que se cuestione.
- Habrá de ser creíble por las partes y por el mediador.
- Habrá de ser compatible con los valores prevalentes en el entorno en que convive cada una de las partes.
- No puede ser preparada por el mediador para ser pasivamente aceptada por las partes.



### Nota

---

La tarea del mediador no es elaborar una solución al problema, sino cuestionar la consistencia de las versiones inicialmente planteadas por las partes y ayudarles a explorar posibles versiones distintas y posibles significados diferentes de los elementos que las integran.

---

La mediación tendrá éxito cuando entre el mediador y las partes enfrentadas sean capaces de hacer emerger de las historias que estas traen al proceso (unas historias en que la demanda de ayuda se organiza alrededor de un conflicto interpersonal) un significado nuevo que hace innecesario el conflicto.

Lo que el mediador busca no es llegar a conocer la historia que relata cada parte, sino construir conjuntamente con ellas una nueva versión de la historia que les satisface a ambos y que por tanto resuelve las diferencias.

Esta forma de trabajar del mediador requiere una gran formación en comunicación emocional. Estudiaremos la comunicación emocional desde sus aspectos más destacados: en primer lugar se hará una breve revisión del concepto de comunicación en la mediación para luego centrarnos en la comunicación no verbal y la comunicación verbal, para terminar introduciendo la indagación apreciativa (una forma especial de comunicarse en mediación).

### **3.1. La comunicación en mediación**

La comunicación es capital para la mediación. Cualquier enfrentamiento que desemboca en un conflicto es un proceso de comunicación. Esto es que se desarrolla en la comunicación, se gestiona en la comunicación y si se llega a un acuerdo o cualquier tipo de resolución, este también es un acto comunicacional.

Por esta razón, la teoría de la comunicación humana es parte esencial de la formación de los mediadores. Sus conocimientos teóricos y práctica en el campo constituyen las herramientas más poderosas de su trabajo.

Pero, además de esta teoría, se hace imprescindible estudiar y dominar el contexto de alta carga emocional que acompaña a la comunicación humana. Ambas, comunicación y emoción, son los campos fundamentales de la formación del mediador.

Por otro lado, hay mediadores que conciben la mediación como un proceso de “fortalecimiento de la comunicación”, la cual ayuda a que las partes aparezcan con una comprensión distinta y más positiva del problema.

## El conflicto en Mediación: tipología y su resolución adecuada

En España es un dicho muy común que “hablando la gente se entiende”. Lo que es muy cierto si por “hablar” entendemos algo más que emitir y recibir mensajes (según el chileno Humberto Maturana, más que de hablar se trata de conversar, “conversar es mucho más que hablar, es lenguajear y emocionar a la vez”), y en lugar de “entender” adoptamos el verbo comprender, asumiendo que en este se incluye la emoción que acompaña al mensaje.

Aunque la comunicación humana se realiza básicamente a través del lenguaje, no se agota en este. Aunque el lenguaje es típicamente humano, no es la única forma de comunicación de nuestra especie. Así, compartimos con los animales la comunicación analógica, la que se desarrolla por medio de gestos, posturas, movimientos, etc., pero en nuestra comunicación también hemos de abordar las emociones que afectan y modulan nuestro lenguaje y nuestros gestos.

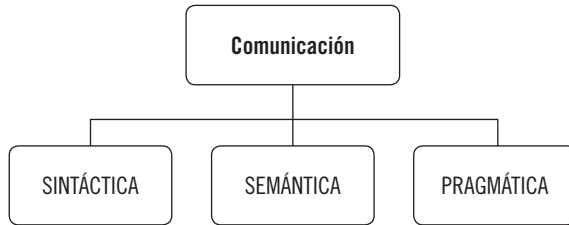
La comunicación humana es un proceso que se caracteriza por:

- Incluir a dos o más emisores-receptores.
- Entre los que circulan mensajes, en una serie de idas y vueltas.
- Por diferentes canales, al mismo tiempo o sucesivamente.
- Siendo, en el mejor de los casos, congruentes los mensajes que se envían a través de diferentes canales.
- Pero que siempre se influyen mutuamente.
- El proceso ocurre en un contexto espacial y afectado por un contexto histórico.

El conjunto de todo ello genera una historia o narrativa, que deviene en un contexto determinado y que afecta a las relaciones entre los participantes y sus mensajes.

### Componentes de la comunicación

El estudio de la comunicación humana es necesario abordarlo desde tres perspectivas: sintáctica, semántica y pragmática.



En la **sintáctica** se tratan los canales por los cuales se transmite la información y que son los siguientes:

- Verbal, que se refiere a las palabras que se utilizan y que constituye el componente digital de la comunicación.
- Para-verbal, que se refiere a los tonos, volumen y características similares del hablar.
- No verbal, que se relaciona con los gestos, postura, distancia y otros aspectos de quien habla.
- Contexto dentro del que se habla.

Los canales para-verbal y no verbal conforman el componente analógico de la comunicación.

En mediación, el mediador debe estar muy atento a estos cuatro canales informativos, tanto en los encuentros individuales con las partes como en las sesiones conjuntas. Definitivamente son muy importantes para el mediador las informaciones que arrojan los aspectos posturales, la distancia entre las partes, el tono de voz que emplean, las inflexiones en la voz, el volumen, la secuencia, etc., aspectos que normalmente están muy relacionados con la emocionalidad de las personas y que tan valiosos son en el proceso de mediación ARC.

La **semántica** de la comunicación humana tiene que ver con la atribución de significado. La simple transmisión de mensajes no implica que exista acuerdo sobre el significado. Para que este acuerdo se produzca la conversación ha de ser semántica, esto es que los agentes de la comunicación atribuyan a las palabras, gestos y hasta los silencios el mismo significado, pues de otra forma no se estará dando una verdadera comunicación.

La atribución de significado se realiza a través de los cuatro canales que se han descrito en la sintáctica. Un mismo significante verbal puede diferir sensiblemente en el significado que cada una de las partes le atribuya, dependiendo de los componentes analógico y/o contextual que lo acompaña.

El contexto determina el significado que puede atribuirse a un significante.



### Ejemplo

---

La expresión “¡mantenga la boca cerrada!” no tiene el mismo significado si el que lo dice es un médico que está reconociendo a un paciente que si el que lo dice es un profesor a un alumno en una clase.

---

Por ello, para que exista una comunicación real, el receptor de un mensaje, que automáticamente le atribuye un significado que va a depender en muchos casos de aspectos muy personales, debe cotejar este significado con el que le ha atribuido el emisor para comprobar que ambos coinciden, solo tras esta operación se da la comunicación.

La **pragmática** de la comunicación humana se ocupa de los efectos que esta tiene sobre la conducta. La comunicación tiene obviamente un efecto sobre la conducta de las partes cuando se comunican, pero también hay que tener en cuenta que la conducta por sí misma es a su vez un mensaje, es comunicación.

Algunos autores han desarrollado una teoría de la comunicación que se fundamenta en axiomas, que tienen gran utilidad en la mediación, puesto que en ella se trabaja en el contexto de las personas y sus interacciones.

**Primer axioma. Es imposible no comunicarse**

Cualquier comportamiento es a su vez una comunicación. Todo es comunicación. No existe la no comunicación. El silencio es comunicación, la inactividad es comunicación.

Cualquier conducta que el receptor de un mensaje realice (indiferencia, ignorancia, negativa a responder) constituye un nuevo mensaje que contesta al primero, lo que en definitiva implica un proceso de comunicación.

**Actividades**

2. Cuando una persona acude solicitando mediación en un conflicto, no es inusual que sea el propio despacho de mediación el encargado de comunicárselo a la otra parte. Ante esta acción, la otra parte puede adoptar tres actitudes bien diferentes:
  - ▮ Aceptar concurrir a la sesión informativa y en su caso iniciar el proceso de mediación.
  - ▮ Rechazar fehacientemente someterse a un proceso de mediación.
  - ▮ No contestar de forma alguna a la comunicación del despacho de mediación.

Teniendo en cuenta lo explicado con el primer axioma, analice si en las tres posibles actitudes hay comunicación, o si, por el contrario, en alguna de ellas no existe tal comunicación.

**Segundo axioma. En toda comunicación hay un aspecto de contenido y otro de relación**

Además del contenido propiamente dicho, en todo mensaje existe información sobre que tipo de mensaje se trata. Es lo que se conoce como metacomunicación, que en definitiva es comunicar sobre la comunicación. La metacomunicación puede presentarse de forma verbal (“es de

broma”, “es una orden”, “es un consejo”), no verbal (un grito, una sonrisa) o contextualmente.

Por lo tanto, en toda comunicación es necesario analizar no solo el significado de lo que se dice, sino toda aquella información que se proporciona sobre cómo el emisor quiere ser entendido, sobre cómo el receptor va a entender lo que se ha dicho y en qué términos se expresa la relación existente (contexto) entre emisor y receptor.

### ***Tercer axioma. La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los comunicantes***

En la relación entre emisor y receptor, cada uno interpreta su comportamiento como respuesta al del otro, justificando la propia conducta como reacción a la conducta del otro. Sin embargo, lo cierto es que el proceso de la comunicación humana es un proceso cíclico, y si bien el comportamiento de uno modula o determina al del otro, también el de aquel fue determinado por este.

Debido a este carácter circular de la comunicación, y entendiendo esta desarrollada en un contexto histórico, es muy difícil determinar con exactitud “cuándo empezó todo”, porque siempre se citará un hecho anterior como responsable.

Los malentendidos ocurren porque las personas no suelen puntuar desde el mismo punto inicial la secuencia comunicacional.



## Ejemplo

---

Un intercambio comunicacional en una mediación entre un médico y un paciente puede ilustrar el desencuentro que provoca la diferente puntuación de la secuencia:

- ▮ Efectivamente, no le expliqué todos los efectos secundarios que podría tener el medicamento porque usted no me preguntó.
- ▮ No le pregunté, doctor, porque usted siempre atiende con prisas y no da oportunidad de preguntar nada.
- ▮ No es que atienda con prisas, sino que usted da vueltas y vueltas antes de hacer una pregunta.
- ▮ Cierto es que doy vueltas, pero es que sus explicaciones son tan escuetas que uno no puede entenderlas.
- ▮ Mis explicaciones son cortas porque...

Y así, el diálogo puede seguir eternamente.

---

Este es un buen momento para que el mediador utilice la técnica de la reformulación, como se ha visto anteriormente, y provocar un reencuadre de esta situación, aparentemente sin salida.

### ***Cuarto axioma. Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente***

La comunicación analógica, que compartimos con los mamíferos, es la comunicación por excelencia en el campo de las relaciones. El hecho de que esta comunicación continuase existiendo tras la aparición del lenguaje podría indicar que esta serviría funciones completamente distintas de la digital, funciones para las que el lenguaje hablado no está preparado y que, por lo tanto, no puede cubrir.

Este punto plantea dificultades para interpretar mensajes digitales cuando estos no coinciden con los analógicos.

Este fenómeno ha sido denominado “doble mensaje”, y es muy frecuente en todo tipo de interacciones y por supuesto en mediación.

Como no todos los mensajes se transmiten digitalmente, sino que gran parte de la información se envía analógicamente, el mediador debe estar especialmente atento a estos signos, a través de su entrenamiento, mediante el estudio de casos teóricos y sobre la base de la observación atenta y serena de las partes.

La comediación se ha mostrado como excelente alternativa para una observación completa de la sesión en mediación, ya que permite que uno de los mediadores realice su trabajo mientras el otro se dedica a observar sin intervenir. También resulta muy útil la grabación en vídeo de la sesión, siempre con la autorización de las partes, para su visionado y completa observación posterior por el mediador.



### Actividades

---

3. Reflexione sobre la siguiente situación:

Ante la pregunta de cómo se encuentra un familiar, con una expresión de evidente tristeza y ojos brillantes, se nos contesta que “¡está muy bien!”.

- ¿Deberíamos atender al lenguaje o al mensaje analógico?
- ¿Cree que nos equivocaríamos si pensáramos que el familiar se encuentra mal?

---

***Quinto axioma. Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, dependiendo de si están basados en la igualdad o en la diferencia***

Dependiendo de que la relación entre las partes está basada en intercambios igualitarios, es decir, tienden a igualar su conducta recíproca, o

si por el contrario tienden a complementarse, se dan dos tipos de interacciones:

- **Simétrica.** Ante una acción de A, B responde con una de la misma clase e intensidad. A grita y B responde gritando de igual forma.
- **Complementaria.** B responde con la conducta opuesta a la de A. A grita y B calla. Estamos ante una interacción dominio-sometimiento, en la cual cada una de estas características se explica por la contraria. Es decir, existe dominio porque hay sometimiento y viceversa.

Lo importante es que estos dos tipos de relación (o uno u otro) no se den permanentemente, ya que llevaría el proceso al fracaso. Para tener posibilidades de llegar a cumplir los objetivos es imprescindible que las partes se relacionen simétricamente en algunas áreas y de manera complementaria en otras.

Resumiendo lo que nos indican los cinco axiomas que se han revisado, se puede afirmar que:

a. Una comunicación entre personas es mala cuando:

- Se comunican en un código diferente.
- El código en el que se transmite el mensaje ha sido alterado.
- Existe una errónea interpretación de la situación.
- Se confunde el nivel de relación por el nivel de contenido.
- Existe una puntuación diferente.
- La comunicación digital no concuerda con la analógica.
- Se espera un intercambio comunicacional complementario y se recibe uno paralelo (o bien simétrico).

b. Una comunicación entre personas es buena cuando:

- El código de mensajes es correcto.
- Se evitan alteraciones en el código.
- Se toma en cuenta la situación del receptor.
- Se analiza el cuadro en el que se encuentra la comunicación.
- La puntuación está bien definida.

- ▮ La comunicación digital concuerda con la analógica.
- ▮ El comunicador tiene su receptor y se comunican complementaria y simétricamente.



### Aplicación práctica

---

Tomando como base los cinco axiomas de la comunicación, a continuación se presentan algunos casos. Se le pide que identifique como “buena o mala comunicación” la que tiene lugar en cada uno de los casos y que razone brevemente su respuesta.

▮ **Primer caso:** A y B han quedado a una hora determinada, en un lugar determinado, para realizar juntos una determinada actividad. A llega al lugar puntualmente, B se demora y por fin llega, casi media hora tarde, cuando A está a punto de marcharse.

- ▮ **Parte A:** (visiblemente enojado) “¡Por fin, ¿sabes qué hora es?!”
- ▮ **Parte B:** (inexpresivo y sin inmutarse) “¡sí claro, tengo un reloj estupendo!”

▮ **Segundo caso:** El mismo caso anterior. A (contrariado por la tardanza de B) saluda a B y haciendo gestos ostensibles con las manos para que se apresure le dice:

- ▮ **Parte A:** “¡Qué bien que hayas llegado, cuando quieras empezamos!”
- ▮ **Parte B:** (sin percibir el enfado de A) “De acuerdo, pero ¿por qué mueves así las manos?”

▮ **Tercer caso:** A le hace una pregunta a su padre B, y B le responde con otra pregunta.

- ▮ **Parte A:** “Papá, ¿por qué nunca me llevas al colegio?”
- ▮ **Parte B:** “Hijo, ¿por qué crees que a mí no me lleva nadie al trabajo?”

### SOLUCIÓN

- ▮ **Primer caso:** mala comunicación. B confunde el nivel de relación (A le está reprochando que llegue tan tarde) por el de contenido (A está interesado por saber la hora que es).
- ▮ **Segundo caso:** mala comunicación. B solo recibe el mensaje digital de A (saludo sin más) y no percibe el mensaje analógico (reproche por su impuntualidad).
- ▮ **Tercer caso:** buena comunicación. Se trata de una comunicación simétrica (a una pregunta le sigue otra pregunta) pero es una buena comunicación, del mismo modo que también lo sería si a la pregunta le siguiera una respuesta en forma de consejo o solución (comunicación complementaria).

## La comunicación no verbal

Como se ha dicho, el objetivo que el mediador se ha de marcar desde el primer momento, es el de la detección de las emociones que las personas enfrentadas traen al proceso de mediación, para a partir de aquí procurar, a través de la oportuna aplicación de las técnicas, el manejo adecuado de las mismas. También se ha dicho que es en la comunicación no verbal donde estas emociones se expresan con toda claridad. A continuación se revisarán algunos principios de la sinergología y se profundizará en la forma en que cada una de estas emociones se manifiesta.

La **sinergología** es la disciplina y método de análisis e interpretación de gestos, micromovimientos y actitudes corporales que no son realizadas de forma plenamente consciente. Estas son sus características:

- Es el método de lectura e interpretación de la comunicación no verbal.
- Explica la relación entre el lenguaje del cuerpo y el de las palabras.
- Ayuda a descifrar las actitudes corporales, los movimientos y los silencios del interlocutor.
- Se ocupa de la búsqueda de las discrepancias entre el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal.

Se puede hacer la siguiente clasificación de los gestos en la comunicación: conscientes, semiconscientes e inconscientes. Sin embargo, a la sinergología solo le interesan los dos últimos, ya que son los únicos no controlados por la persona. Los conscientes, los que tienen un significado propio, pueden llevarnos a engaño, ya que son usados por las personas para comunicarse de forma consciente o controlada. Es, por tanto, muy importante distinguir entre gestos conscientes y gestos no conscientes. El gesto de levantar la mano para pedir la palabra es un gesto consciente y por tanto este no interesa a la sinergología por cuanto que no aporta información más allá de su propio significado.

La parte más expresiva del cuerpo de una persona es sin duda la cara, ya que, además de ser la señal principal para distinguir a una persona de las otras, es el vehículo principal de expresión de las emociones. La cara está directamente conectada con las zonas del cerebro vinculadas a las emociones. Cuando aparece una emoción, hay músculos o movimientos de la cara que se

activan involuntariamente, y solo mediante una decisión consciente se consigue detener tales expresiones y enmascararlas u ocultarlas. Las expresiones faciales que aparecen con una emoción no se eligen de forma predeterminada. Por ello, si tenemos la intención de reconocer la emoción que realmente está afectando a nuestro interlocutor, se debe prestar atención a aquellas señales faciales que no son conscientes y que, por tanto, son muy difíciles de ocultar o falsear.

Sin ánimo de ser exhaustivos, se revisarán a continuación aquellos indicadores faciales más importantes, por cuanto son los que más información pueden aportar al mediador.

### ***La posición de la cabeza***

Con la posición predominante de la cabeza de nuestro interlocutor podemos detectar su voluntad de comunicar, y analizando esta posición según los ejes vertical, lateral y de rotación se puede obtener valiosa información sobre su actitud en la mediación, que de otra forma nos pasaría desapercibida.

- a. Según la posición que la cabeza del interlocutor adopte en el eje vertical (el que usamos para afirmar, de arriba abajo) se puede inferir lo siguiente:
  - Si mantiene la cabeza echada hacia atrás, elevando la barbilla, indica sentimiento de superioridad, orgullo, prepotencia, altivez o miedo disfrazado o transformado en agresividad ante el otro.
  - Si mantiene la cabeza agachada está transmitiendo temores, sentimiento de inferioridad, timidez, vergüenza, miedo o sumisión al otro.
  - Si mantiene la cabeza en una posición central y neutral no aporta información de interés.
  
- b. La posición de la cabeza según el eje lateral (inclinación hacia un hombro u otro), según la teoría de la contralateralidad de los hemisferios, nos aporta la siguiente información:

- ▮ Si la cabeza se inclina ligeramente a la derecha revela crispación, vigilancia, control, interés.
  - ▮ Si la cabeza está ladeada ligeramente a la izquierda revela emoción, espontaneidad, transparencia.
  - ▮ Si la cabeza se mantiene en una posición central y neutral no aporta información relevante.
- c. La posición de la cabeza según el eje de rotación (el que usamos para decir “no”) es el más importante y nos ofrece la siguiente información:
- ▮ Si se mantiene girada a la izquierda, indica vigilancia, control, y distancia del otro.
  - ▮ Si se mantiene girada a la derecha, muestra un sentimiento de escucha más calurosa, de bienestar, de sentirse bien con lo que percibe.
  - ▮ Si se mantiene en una posición neutra no aporta información, y aunque es la posición que casi siempre creemos ver casi nunca se da.

### ***Los movimientos oculares***

Dependen de nuestros aprendizajes básicos y notablemente del sentido de la escritura y la lectura. En Occidente aprendemos a escribir de izquierda a derecha y, como consecuencia, situamos el pasado a la izquierda y el futuro a la derecha. Sin embargo, los árabes escriben de derecha a izquierda, por lo que tienen la referencia temporal cambiada.

Cuando miramos a la izquierda estamos realizando una búsqueda de datos de nuestro pasado, mientras que si movemos los ojos a la derecha realizamos una búsqueda de datos futuros.

Igualmente se ha observado que cuando nos centramos en nosotros mismos, los ojos se dirigen más bien hacia abajo (mirada interior o emocional). A la inversa, cuando buscamos información que no tiene conexión con nuestros sentimientos, los ojos se dirigen hacia arriba (mirada cognitiva o racional).

### ***Los micromovimientos***

Los más corrientes y los que con más facilidad pueden ser identificados por el mediador son los micropicoros, las microcaricias y las microfijaciones.

Los micropicoros expresan o bien una contradicción entre nuestros pensamientos y nuestros actos, o bien una diferencia entre nuestros deseos y lo que proyectamos.

Se dan por ejemplo cuando “pensamos que sí” y “decimos que no”. La falta de honestidad se manifiesta en malestar y se expresa tomando la forma de un micropicor, que trataremos de mitigar con la acción de rascarnos con una de las manos.

Las microcaricias son un indicador de que se está a gusto en la actual situación, con la otra persona o consigo mismo. Expresan un deseo inconsciente de dirigir la caricia hacia el otro, o bien se trata de una caricia narcisista dirigida a uno mismo.

Si la mano con la que se produce la caricia es la del mismo lado que el de la cabeza en donde se aplica, generalmente significa que la persona está pensando en sí misma, por lo que se conoce como “caricia narcisista”, en cambio si se realiza con la mano del lado contrario al de la cabeza, muy probablemente la persona está pensando en su interlocutor.

Una microfijación muy común es colocarse el dedo en la boca. Cuando se tiene la mano derecha en la boca indica que se está controlando para no hablar y que está esperando a una mejor oportunidad para hacerlo. Sin embargo, si se tiene la mano izquierda sobre la boca significa que esta persona está a punto de intervenir, está preparándose para decir algo en cualquier momento.

Como se puede entender la lectura e interpretación de estos micromovimientos pueden ser de gran utilidad para el mediador que de alguna forma puede anticipar la forma y el momento en que cada una de las partes

intervendrá, pudiendo intervenir en una u otra forma según interese en la marcha del intercambio entre las partes.

### ***La expresión facial de las emociones***

Como ya vimos en el capítulo anterior, las emociones que se pueden presentar en un proceso de mediación son innumerables, pero a continuación revisaremos la expresión facial que acompaña a cada una de las emociones más importantes.

Para identificarlas, generalmente es suficiente con analizar tres zonas de la cara, aunque esto va a depender de la morfología facial de cada persona:

- Las cejas y frente.
- Los ojos.
- La nariz y boca.

Cuando aparece la ira, las cejas van a caer por la parte interna y suben por la parte externa, los párpados se tensan y los labios permanecen apretados y pálidos. Estos indicadores aparecen a veces incluso antes de que el interlocutor pueda darse cuenta que la persona está enfadada.

En la alegría, las cejas se levantan por la parte interna, aparecen arrugas alrededor de los ojos y los músculos faciales tiran de las comisuras de la boca hacia arriba.

En la tristeza, las cejas se levantan por la parte interna formando una línea diagonal, pueden aparecer arrugas en la frente, el párpado superior en ángulo hacia arriba y las comisuras de la boca caen hacia abajo.

Cuando lo que aparece es el miedo, las cejas se levantan por la parte interna y se juntan produciendo arrugas en la parte central, los párpados inferiores se tensan y las comisuras de la boca van hacia atrás.

En la sorpresa, las cejas se levantan en su totalidad, los ojos se abren mucho y la boca se abre por la caída del labio inferior.

Por último, el desprecio es una emoción que se manifiesta de forma unilateral, ya que solo se produce en una parte de la cara. Únicamente se observa por el levantamiento exagerado de una de las comisuras de la boca, hasta llegar a notarse en arrugas en el párpado inferior del ojo del mismo lado.

### ***El lenguaje del cuerpo***

La comprensión total de los mensajes enviados en un proceso de comunicación presenta una distribución porcentual muy significativa:

- Comunicación verbal: 7 %.
- Paralenguaje: 38 %.
- Comunicación no verbal: 55 %.

En definitiva, se puede concluir que solo el 7 % de la carga informativa de un mensaje corresponde a las palabras (el qué se dice), el resto (el cómo se dice y qué imagen y gestos acompañan a lo que se dice) significa el 93 %.

El lenguaje sonoro vocal, que también se denomina paralenguaje (según Knapp) es la categoría que se refiere al cómo se dice y no al qué se dice. Esto incluye las cualidades de la voz (registro, dicción, ritmo) y la vocalización (intensidad, modulación, muletillas, etc.).

Por otra parte, si bien es cierto que las personas nos comunicamos con palabras y gestos, parece demostrado que en el caso de no coincidir lo que se expresa mediante palabras con lo que se expresa gestualmente, debe prevalecer esto último por el efecto menos controlable de las emociones. El lenguaje verbal se crea en el hemisferio izquierdo del cerebro, que se encarga de racionalizar, analizar, planear y verbalizar, por su parte el hemisferio derecho se encarga de la parte no verbal, y se encarga de la intuición, los sentimientos, los símbolos y las imágenes.

Los gestos realizados con la parte derecha del cuerpo son más sinceros y espontáneos, y al contrario los realizados con la parte izquierda parten

de una actitud más racional, y más dirigidos a la imagen que realmente se desea proyectar.

El cuerpo de una persona es su carta de presentación, a través de él habla, transmite mensajes y sentimientos. Cuando un individuo transmite un mensaje en forma oral necesariamente se apoya en este tipo de gestos, especialmente los que se realizan con las manos y los brazos:

■ Manos:

- Taparse la boca o nariz: indica mentiras.
- Dedos en la boca: inseguridad.
- Palmas hacia arriba: honestidad, lealtad, verdad, inocencia.
- Palmas hacia abajo: contención, restricción.
- Apuntar con el índice: actitud agresiva.
- Manos a la espalda: superioridad, autoridad, seguridad.
- Pulgares hacia arriba: actitud dominante, superioridad.

■ Brazos:

- Cruzados: actitud defensiva o negativa.
- Cruzados con puños cruzados: hostilidad, tensión, malestar.

Si en un proceso de mediación, el mediador es capaz de decodificar el mensaje total que transmiten las partes con sus gestos, emociones y lenguaje, probablemente le será mucho más fácil detectar coherencias, mentiras y medias verdades, y utilizar este conocimiento a favor del proceso de comunicación.



## Importante

---

Ejercer el control sobre nuestros mensajes requiere un exceso de concentración, por lo que con el tiempo ese control irá dando paso al efecto transparente y revelador del hemisferio derecho, que hará aparecer las emociones y las verdaderas necesidades sobre las que será necesario sentar las bases del hipotético acuerdo en la mediación.

---

### ***Cómo detectar que se miente***

Algo que puede determinar el curso de un proceso de mediación es el hecho de que el mediador pueda detectar aquellos casos en que una o ambas partes, al presentar sus posiciones, mienten. Hay que reconocer que tal actitud no será algo raro, sino que más bien será frecuente y casi siempre una consecuencia de que la parte que lo hace no se ha responsabilizado aun de su parte en el conflicto.

No es posible mentir a nuestro inconsciente, y esto a menudo provoca que nuestro inconsciente nos delate. Las mentiras exigen una dosis de concentración que excede nuestras capacidades; podemos controlar lo que decimos, pero no las reacciones que se producen en nuestro cuerpo al mentir.

Hay algunas señales que pueden indicarnos cuando una persona está mintiendo o, por lo menos, cuando está ocultando parte de la verdad. Cuando una persona miente normalmente habla más despacio, como si estuviera calculando lo que dice, hace más pausas entre palabras. Ante preguntas sencillas, que se podrían responder con un “sí” o con un “no”, contesta con otra pregunta o con frases que incluyen palabras utilizadas en la propia pregunta.



## Ejemplo

---

Si alguien formula la pregunta “¿has cogido la cartera de la mesa?”, quien miente contestará algo como “¿quién, yo?” o “¿de qué cartera estás hablando?”. Una respuesta así cumple la función de ganar tiempo mientras se piensa en una respuesta creíble.

---

Las mentiras implican una tensión adicional para quien las usa. Esa tensión se verá reflejada en el lenguaje corporal. Quien miente es más inexpressivo con los ojos y con las manos; los mantiene rígidos, precisamente porque está haciendo un esfuerzo de autocontrol intentando no delatarse. El que miente, contrariamente a lo que se piensa, no retira la mirada del interlocutor, sino que mantiene la mirada más fija de lo normal, ya que es una manera de controlar la situación. Necesita permanecer atento para detectar cualquier señal de alerta y poder corregirla. Una mirada extremadamente fija es generalmente indicativa de que estás frente a una persona mentirosa.

Si se le formulan preguntas a una persona que miente, muy probablemente las percibirá como un ataque, lo que le llevará a adaptar una posición defensiva y de mínima exposición, por lo que contestará de forma escueta y aportando los mínimos detalles.

En *El lenguaje de la seducción* (Phillippe Turchet), el autor sugiere que las mentiras generan reacciones físicas muy definidas. Varios estudios experimentales concluyeron lo acertado de este postulado. Una señal muy reveladora de que una persona está mintiendo es que cuando lo hace no puede evitar leves picores en las comisuras de los labios y en la punta de la nariz. Si nuestro interlocutor acerca su mano hacia estas partes de la cara hay muchas posibilidades de que en alguna medida esté faltando a la verdad.

### La comunicación verbal

La comunicación mediante las palabras, al igual que su análisis e interpretación, es la que parece estar más al alcance de cualquier persona, y cuando el profesional de la mediación no está especialmente preparado para trabajar la comunicación no verbal, deposita en esta parcela todo su interés. Como se ha visto en el apartado anterior, esto es un error que no se puede permitir. Pero es que además ha de ser consciente que también el trabajo en la comunicación verbal le va a exigir la adquisición y puesta en práctica de unas determinadas habilidades. Una de las más importante de estas habilidades es la de formular preguntas.

#### *Las preguntas*

El mediador va a desarrollar su trabajo fundamentalmente a través de la formulación de preguntas. Estas serán la herramienta comunicativa por excelencia en un proceso en el que se busca provocar la participación activa de las partes en conflicto.

La **pregunta elativa** (del latín *elicere*) es la que evoca, expresa o exterioriza aquello que es potencial o que se encuentra latente. Es una pregunta abierta que da libertad de respuesta a sus receptores, inspirándoles a menudo a reflexionar sobre aspectos importantes de la situación de conflicto, compartiendo la responsabilidad acerca de la relación con la persona preguntada, y que puedan realizar sus propias aportaciones al abordaje y gestión del mismo.



#### **Ejemplo**

---

Preguntas elativas:

- Ana: “¡Estoy harta de tener que ordenar la casa yo sola!”
  - Mediador: “¿Me puedes explicar por qué estas harta de hacerlo? ¿Cómo crees que debería actuar él para que tú no estuvieras así?”
-

El mediador debe intentar ayudar a las partes a avanzar formulando preguntas que probablemente estas no se han hecho. Para ello recurre a su creatividad, pues preguntar es fácil, pero preguntar bien es un arte.

Desde el punto de vista del mediador, las preguntas pueden ser informativas o recontextualizadoras. En las primeras se busca información sobre las posiciones, los intereses y las necesidades de cada una de las partes. Las segundas pretenden ayudar a estas a modificar su relación, para ello es necesario que modifiquen las ideas o modelos que tienen sobre la disputa y que reestructuren las historias que han construido.

El mediador con sus preguntas no impone su visión sobre la disputa o su solución, pretende mover a las partes de sus visiones iniciales hacia otras u otros contextos que les permita llegar a una nueva perspectiva de la disputa. Cuando se produce un cambio de contexto, no puede no producirse un cambio de visión y, por tanto, se desestabiliza y, a veces, hasta se modifica la historia previa. Las preguntas, si son apropiadamente inusuales, son las técnicas adecuadas para producir el cambio necesario.

La vida nos enfrenta, como personas, a un cambio permanente. Pero el cambio normalmente no se da si no es a través de sutiles e imperceptibles pequeños cambios. El cambio se dará entrando en colisión con la identidad y esta no lo facilitará si es demasiado patente. A lo largo del proceso de mediación se va a producir un cambio y esto planteará la aparición de una situación nueva a la que han de enfrentarse las partes, y para ello habrán de poner en juego una serie de mecanismos como:

- La toma de conciencia de la nueva situación.
- La expresión de las emociones que provoca.
- La previsión de las consecuencias de la conducta en la nueva situación.
- El aprendizaje de nuevas habilidades en las que se era deficitario.

El cambio se produce a través de las preguntas del mediador y del diálogo entre las partes. A lo largo del proceso debe ir apareciendo una nueva narrativa o relato de la situación en la que se hacen inviable las actitudes y las conductas que se daban en las que existían cuando surgió el conflicto.



### Ejemplo

---

Las partes en conflicto no se hablan porque ambas manifiestan el daño que les ha causado una determinada actuación de la otra, cuando el conflicto se resuelve la conducta de no hablarse se hace inviable, pierde su sentido.

---

El papel del mediador es el de guiar la conversación a través del intercambio de **narrativas**. Las narrativas son sistemas semánticos autorregulados que contienen una trama (el qué) unos personajes (quiénes) y un escenario (dónde y cuándo). Estos componentes generan y mantienen la cohesión de la historia, al mismo tiempo que son mantenidos por ella, impidiendo las posibles explicaciones alternativas. Cualquier alteración sensible en el contenido de la historia, así como en la forma de contarla, desencadenará cambios en la trama, en los personajes, en el escenario o en el tema. De esta forma, cualquier cambio importante en los relatos dominantes afectará a la manera en que se conciben, perciben, explican, juzgan y representan los problemas, este cambio proporcionará el acceso a nuevas soluciones.

Pero no todas las narrativas son igualmente válidas para situaciones similares, la narrativa válida es aquella que hace inviable el conflicto y para ello deberá ser:

- Suficientemente diferente de la del conflicto (el daño que se han hecho mutuamente es menor que el que les producirá seguir sin hablarse).
- Suficientemente semejante a la del conflicto como para ser aceptada por las partes (aunque volvamos a hablarnos, ambos debemos reconocer el daño que nos hemos causado hasta ahora).
- Integradora de elementos del mundo de la relación entre las partes (ambos se obligan a comunicar al otro cualquier actitud o conducta que les moleste desde su aparición para no permitir la escalada de nuevo).

- Compatible con los valores prevalentes en el entorno en que se desarrolla la relación (entre hermanos, lo normal y lo apropiado es hablarse).
- No puede ser ofertada por el mediador. Si el mediador se precipita y les presenta la nueva narrativa ya hecha, las partes la percibirán como algo fuera del ámbito de su experiencia, ajena a su *self*, como una versión que les colocan desde fuera. Sin embargo, si la nueva versión la han construido las partes por sí mismas, será aceptada como algo que ha nacido de ellos mismos y de su propia experiencia anterior.



## Actividades

---

4. Siendo la narrativa con que llegan las partes la siguiente, proponga una nueva narrativa que, cumpliendo todas las características que se han señalado antes, pudiera ayudar a construir una nueva visión de la disputa e hiciera inviable el conflicto.
    - Parte A: “¡Lo que ocurre es que a él lo único que le importa es hacerme daño, y si para ello tiene que utilizar a nuestros hijos, lo hace sin importarle lo que estos puedan sufrir!”
    - Parte B: “¡No es cierto. Eres tú quien me quiere separar de ellos por venganza y despecho, a pesar de saber que esto les hará mucho daño!”
- 

Como ya se apuntó en capítulos anteriores, la tarea del mediador no es ofrecer una versión determinada del conflicto, sino cuestionar la existencia de la versión inicialmente planteada por las partes y ayudarles a explorar posibles significados alternativos de los elementos que la integran (qué, quién, dónde y cuándo). Desde la confusión inicial de las narrativas que traen las partes, el mediador señalará caminos de significados nuevos, tratando de encontrar senderos o versiones diferentes, y para ello tendrá que realizar preguntas nuevas, que las partes aún no han podido o no han querido formularse.

Todo acto comunicativo encierra “lo que se dice” y “la infinitud de lo no dicho”. Incluso el relato más pormenorizado de una serie de acontecimientos, “lo no dicho” supera con creces a lo explicitado. Esta infinitud de lo no dicho es lo que posibilita la construcción, entre mediador y las partes, de los nuevos significados. En el ejemplo anterior, las partes que ambas se ven como víctimas de las actitudes y conductas de la otra, podrían empezar a pensar la dimensión de fortaleza y competencia que a pesar de todo lo ocurrido en el pasado supone que ahora lo estén hablando educadamente.

Dos son los tipos de técnicas con las que cuenta el mediador en su afán de, a través de la comunicación verbal, lograr el cambio en la forma de entender el conflicto de las partes: **de acompañamiento y transformativas verbales**.

### ***Técnicas de acompañamiento***

El mediador debe actuar favoreciendo el acompañamiento. Esto implica la utilización de un lenguaje sensorial. Se trata de utilizar preguntas en que el mediador se interesa por los componentes visual, auditivo o kinestésico de la narrativa de cada parte. Para ello, debe:

- Tratar de **evocar en la persona las emociones** que proporcionarán un añadido de información.  
Ejemplo: “Cuando ocurrió lo que me cuenta, ¿qué oía?, ¿qué veía?, ¿cómo se sentía?”.
- **Utilizar de un lenguaje vago**. Se trata de que las preguntas, al menos al principio no sean demasiado específicas, sino más bien vagas y ambiguas, de manera que el mediador no proponga a la persona su propia experiencia personal.  
Ejemplo: “No se debe preguntar ¿y aquello le sentó muy mal, verdad?, sino ¿y aquello, cómo le hizo sentirse?”.
- **Utilizar técnicas de *bio-rapport***. Para crear un adecuado clima de empatía y potenciar las técnicas de acompañamiento el mediador debe “acompañarse” con cada una de las partes, sincronizando su ritmo de voz, sus movimientos, incluso su propia respiración a la de las partes.

- **Utilizar la metacomunicación.** Se trata de hablar sobre la propia comunicación, intentando dejar claro que la comunicación y el problema son antagónicos.

Ejemplo: “Le noto muy irritado y siente perderse algo de lo que se está diciendo, por ello ¿por qué no me cuenta primero el motivo del enfado y luego seguimos hablando del problema?”.

Para explicar correctamente en lo que consisten las técnicas de acompasamiento, y cómo se han de aplicar en una mediación, puede ser de gran ayuda la siguiente anécdota relatada por Erickson:

*Un día cuando volvía de la escuela vi un caballo desbocado que pasó velozmente delante de mí, y vi como entraba en una granja para beber. El caballo se había perdido y el granjero no lo reconocía, yo salté al lomo, tomé las riendas y le dije ¡arre!, orientándolo hacia la carretera, yo sabía que el caballo tomaría la dirección correcta, aunque yo no supiera cuál era esa dirección. De vez en cuando el caballo olvidaba que estaba en la carretera y entraba en el campo, entonces yo le tiraba un poco y le llamaba la atención sobre el hecho de que debía mantenerse en la carretera. Finalmente a unos 6 km. de donde lo había montado entró en un corral. El granjero al verlo me preguntó dónde lo había encontrado y cómo sabía que el caballo volvería allí, yo le dije que yo no lo sabía, el caballo lo sabía, yo solo hice que mantener su atención puesta en el camino.*

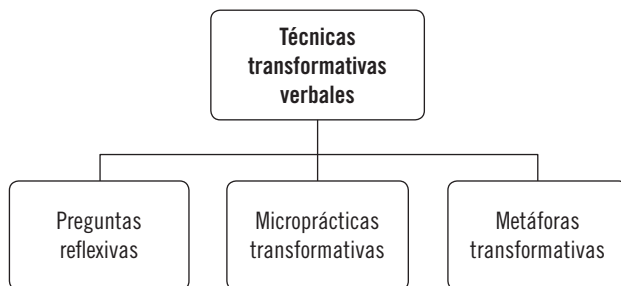
De igual manera, el mediador debe acompasar su actuación a la forma de manifestarse de las partes, limitándose a acompañarles y llamarles la atención sobre el objetivo cuando, llevados por sus emociones, parezca que se alejan del camino adecuado.

### ***Técnicas transformativas verbales***

Como se ha dicho, las preguntas no son solo la herramienta para obtener información, sino el instrumento para conseguir el cambio. La forma de formularlas es en sí misma una poderosa arma para lograr el cambio de narrativa. El estilo circular de hacer preguntas se utiliza tanto para obtener información como para inducir el cambio. Esto supone diseñar cada pregunta de forma que se dirija a las diferencias entre las percepciones de cada parte acerca de los acontecimientos, y continuar preguntando

guiándose por el feedback o retroacciones que estas proporcionan con su respuesta.

Existen tres tipos fundamentales de técnicas transformativas verbales: **las preguntas reflexivas, las microprácticas transformativas y las metáforas transformativas.**



### Preguntas reflexivas

El mecanismo que subyace al cambio es la reflexividad entre niveles de significado, dentro del sistema de creencias propio de cada parte. Las preguntas reflexivas son formuladas para provocar que las partes reflexionen sobre las implicaciones de sus percepciones y acciones actuales y, a través de ello, considere nuevas opciones.

Los tipos posibles de preguntas reflexivas son los siguientes:

- **Preguntas orientadas al futuro.** Ejemplo: “¿Qué pasaría con el tiempo que dedican a sus discusiones, si al fin dejan de pelearse?”.
- **Preguntas que fomentan la perspectiva.** Ayudan a las personas a convertirse en observadores de su propia conducta, de forma que reconozcan sus roles como eslabones en el ocurrir del conflicto. Ejemplo: “¿Qué hace usted cuando ve que la otra parte hace tal o cual cosa?”.
- **Preguntas inesperadas contra-cambio.** Se utilizan para alterar el contexto en el que se considera que se da una determinada

acción. Ejemplo: “¿Qué sienten ustedes cuando no están discutiendo?”.

**I Preguntas embebidas en sugerencias.** Permiten al mediador incluir contenidos específicos que apuntan en la dirección que considera útil. Ejemplo: “Si en vez de actuar de tal forma cuando se siente herido por la conducta de la otra parte, fuese usted capaz de hablarlo con él, ¿cómo cree que reaccionaría él?”.

**I Preguntas de comparación normativa.** Persiguen comparar o conectar el conflicto con los del mismo tipo en otras personas. Ejemplo: “Es común que la gente ante esta cuestión reaccione como lo ha hecho la otra parte. ¿No cree que esto puede ayudarle a entender más fácilmente su reacción?”.

**I Preguntas clarificadoras de distinciones.** Se utilizan para separar componentes de un patrón e ir creando nuevos patrones. Ejemplo: “¿Qué es más importante para usted, continuar sin poder hacer uso del patio común o que la otra parte reconozca el daño que le ha causado?”.

**I Preguntas introductorias de hipótesis.** Ejemplo: “Cuando tras haber hecho la otra parte tal o cual cosa, usted hace tal otra se siente más tranquilo, pero ¿cree que también se sentiría así si usted hiciera lo contrario?”.

**I Preguntas que interrumpen procesos.** Crean un cambio repentino en el proceso de la sesión. Ejemplo: “Si ambas partes empiezan a pelearse e increparse, el mediador les interrumpe diciendo: ¿ha pensado usted que el culpable de esta pelea puedo haber sido yo por haberme puesto involuntariamente del lado de la otra parte?”.

### Microprácticas transformativas

Estas tienen el inconveniente que pueden ser interpretadas como estrategias poco claras del mediador. Son técnicas dirigidas a cambiar la visión que las partes tienen del conflicto, proponiéndoles otra diferente que encaja igualmente con los hechos, pero que cambia su significado por completo. Se trata de la reestructuración del significado y lo que cambia es el sentido que se le da a la situación.

El secreto de la reestructuración es conseguir utilizar los elementos que todos han visto o mencionado y, por tanto, son fácilmente reconocibles por ambas partes para presentarlos de un modo diferente, “el éxito se alcanza cuando tras ver lo que todos han visto se acierta a pensar lo que nadie pensó”.

Los tipos de microprácticas transformativas son los siguientes:

- I Transformaciones en el tiempo.** Se utiliza cuando la narrativa de una de las partes contempla términos como “siempre”. Ejemplo: “¿Cuándo fue la primera vez que ocurrió tal cosa? ¿Y cómo fue después de que ocurriera tal o cual cosa? ¿Cómo fue la ocasión en que no ocurrió tal cosa? Cuando ocurre tal cosa, ¿también se da la situación de conflicto? Si afirman que nunca son capaces de ponerse de acuerdo, ¿cómo han conseguido ponerse de acuerdo para venir a mediación?”.
- I Transformaciones en el espacio.** Supone darle a una historia que carece de escenario, un contexto de espacio y tiempo, de marco en que ocurren o no ocurren las conductas que llevan al conflicto. Ejemplo: “¿Esto también ocurre en tal lugar? ¿Esto también ocurre con otras personas?”.
- I Transformaciones en la causa efecto.** Pretende hacer ver que cualquier efecto deseado vendrá como consecuencia de hacer algo para provocarlo. Ejemplo: “A pesar del gran conflicto que les ocupa, seguramente ustedes han sabido superar situaciones similares antes. ¿Qué creen que haría falta para que pudieran superar esta de igual modo?”.
- I Transformaciones en la interacción.** Se basa en el tercer axioma de la comunicación, haciendo ver que generalmente la relación tiene carácter cíclico, y que la conducta de uno modula la del otro y viceversa. Ejemplo: “Usted dice que la otra parte hizo eso por maldad, pero ¿ha pensado que quizá se sintió llena de rabia al ver lo que usted hizo? ¿Cómo te sentiste cuando él hizo tal cosa? Quizá pensar en ello te ayude a entender cómo se sintió él cuando tú hiciste tal otra cosa”.
- I Transformaciones en la historia.** Se intenta que los interlocutores se enfrenten a hipótesis que hubiesen podido darse en el pasado.

Ejemplo: “Dada la relación que la otra parte tiene con su familia, ¿cómo crees que sería esa relación si hubiese permitido que tú te salieras con la tuya?”.

### Metáforas transformativas

Consiste en trasladar el sentido real del discurso a otro figurado, en virtud de una comparación tácita.



### Ejemplo

---

El mediador, ante un conflicto entre vecinos, de pronto cuenta la siguiente metáfora: “¿Esto qué quieren que sea, la terminación de su vieja relación o el principio de una nueva? Si es la terminación pues punto y aparte, pero si quieren que sea el principio de una nueva, ¿cómo les gustaría que fuera esa nueva relación? En otras palabras, es como si ustedes se estuvieran mudando de casa, de la antigua a la nueva. Y si se están mudando, ¿no creen que no es apropiado hablar de ponerse a fregar la cocina o el sótano? Seguramente es mejor hablar acerca de lo que les gustaría tener en la nueva casa. Imagino que les gustaría tener muebles nuevos, por lo que dejarían en la casa antigua los viejos. Y ¿qué vista les gustaría tener en la nueva casa? ¿Seguramente sería bien diferente de la vieja, verdad? ¿Por qué será una casa nueva verdad, con otros muebles, otras vistas, otras expectativas, otros sueños, no?”.

---

Hay que tener en cuenta que cuando se utiliza la metáfora no se debe acompañar de ningún significado específico, de esta forma cada parte extraerá sus propios significados de entre las resonancias cognitivas y emocionales personales suscitadas por la narración metafórica del mediador.

### La indagación apreciativa

Como ya se ha dicho, una parte del trabajo del mediador consiste en crear una conversación nueva que haga innecesario el conflicto y que oriente a las

partes a salir de la situación en la que este se mantiene. Pero para crear una nueva forma de conversar es necesario desarrollar un nuevo lenguaje alejado del lenguaje que se utiliza en los procesos adversariales. Para ello, hay que emplear un lenguaje pleno de palabras y frases que mejoren la situación, esto es que positivicen el ambiente. Positivizar consiste en eliminar impedimentos y barreras al proceso, a través de pequeñas intervenciones que modifican paulatinamente el contexto del conflicto.

La indagación apreciativa es un proceso de desarrollo organizacional que involucra a las personas de una organización en el intento de descubrir qué es lo que “ha funcionado bien” para potenciarlo y lograr la renovación y mejorar el desempeño. Se fundamenta en la práctica de hacer preguntas que refuerzan la capacidad de la organización de sacar el máximo rendimiento de su potencial.

Si entendemos el proceso de la mediación como un sistema compuesto por las partes y el mediador, y aceptamos que este sistema es en cierto modo un sistema organizacional en el que se comparten objetivos y procedimientos (aun cuando los objetivos y posiciones iniciales de ambas partes son muy diferentes hasta llegar a mediación, una vez que comienza esta y el mediador ha sabido hacerles ver que el éxito de la misma depende del compromiso de ambas para trabajar colaborativamente, en la búsqueda de nuevas posiciones que satisfagan a todos, el objetivo pasa a ser el mismo y el procedimiento para lograrlo es precisamente ese dialogo colaborativo), no nos será difícil entender que la utilización de las técnicas de la indagación apreciativa están perfectamente indicadas en el citado proceso.

Cuando se aplican estas técnicas en la mediación, el mediador se enfoca en hacer que afloren aquellas ocasiones, anteriores a la aparición del conflicto, en que las partes han sabido solucionar sus diferencias, deconstruyendo los significados que se supone están colaborando con el mantenimiento del mismo y construyendo nuevos significados que hacen imposible la existencia de este.

La base teórica de esta forma de actuar en mediación procede de las terapias sistémicas y más concretamente del modelo de las terapias centradas en soluciones. Este modelo tiene como premisa más importante que parte de la confianza en los recursos de las personas. Desde esta perspectiva se considera que las partes que acuden a mediación tienen capacidad suficiente para

enfrentarse exitosamente a sus problemas, por lo que probablemente ya lo han hecho satisfactoriamente en algunas ocasiones. El trabajo del mediador es localizar estas y marcar la diferencia que suponen en la relación de las partes.

En cualquier conflicto, abordable desde la mediación, se da una ruptura de la relación entre las partes, lo que implica que antes de la aparición del conflicto existía la relación y muy probablemente en la misma ya han existido desencuentros y diferencias que ellas por sí mismas han superado. La forma en que se enfrentaron al problema y los recursos que utilizaron para solucionarlo, logrando que la relación continuase, constituye una forma de conducirse (en pensamiento y conducta) diferente a la utilizada en la situación problema que ha dado lugar al conflicto actual. Esto constituye una excepción, y es el punto en que ha de enfocarse el mediador.

Se conoce como “excepción” a cualquier suceso que ocurre en vez del problema, en circunstancias en que este suele darse (Shazer, 1988).

El procedimiento habitual para trabajar con excepciones consta de varias fases que se describen a continuación:

- **Elicitar.** En esta fase el mediador explora las circunstancias en que tenía lugar la relación entre las partes hasta el conflicto, y fundamentalmente en las formas en que solucionaron las diferencias que probablemente aparecieron. Consiste en una labor basada en preguntas del tipo que se ha visto en las técnicas transformativas verbales. Posiblemente las situaciones que se encuentren se dieron con diferencias o desencuentros de muy baja intensidad si se comparan con la que ha llevado a la aparición del conflicto, pero no importa, lo importante es poder hacerles ver que existieron.
- **Ampliar y analizar.** Consiste en transmitir a las partes que ese acontecimiento que narran tiene mucha importancia, ayudarles a identificarlo como algo distinto a lo que viene ocurriendo en el caso actual, y que es muy relevante para la marcha del proceso. Para ello el mediador pedirá a cada una de las partes que describa detalladamente la secuencia que constituye la interacción. Tal descripción debe incluir además de los hechos, los pensamientos y emociones concretos que acompañaron a las acciones. Interesa saber qué ocurrió y cómo actuaron cada uno de

ellos y, si es posible, haciendo referencias concretas a tiempos y lugares. Además de hablar sobre lo que ocurrió entonces, se les pedirá que reflexionen sobre cómo eso es diferente a lo que está ocurriendo en el conflicto actual. De esta forma se está generando un nuevo relato alternativo a la “historia saturada de problemas”, con el valor añadido de que en esa ocasión la historia ya sucedió y se superó.

- **Atribuir el control.** Para “anclar” las diferencias que suponen las excepciones, el mediador debe manejarse de forma que ayude a las partes a descubrir qué explicación puede tener que las cosas en esa ocasión fueron mejor. Existe toda una batería de preguntas que el mediador puede utilizar para lograr que las partes se atribuyan las causas del éxito en las excepciones. Ejemplo: “¿Cómo te las arreglaste para actuar de esa manera? ¿Qué sucedió justo antes que te ayudó a actuar así? ¿Qué pusiste de tu parte que hizo que actuases así? ¿Qué crees que hizo la otra parte que hizo que tú actuases así?”.

El trabajo con las excepciones tendrá éxito cuando al menos una de las partes descubre que alguna de las cosas que ella hizo ayudó a que el problema se solucionase, y cuando sea capaz de entender que esa forma de actuar podría ayudar en la actual situación de conflicto.

Aunque lo deseable sería que las dos partes fueran conscientes de esto, a veces no será necesario, ya que basta el cambio en la actitud de una para producir un cambio en todo el sistema de la mediación.



## Actividades

---

5. Piense en cualquier caso que conozca en que el conflicto que enfrenta a dos partes es susceptible de mediación. Por ejemplo, una disputa vecinal por el uso de algún servicio de las zonas comunes en una comunidad de propietarios. Trate de contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Considera que es probable que ambas partes (vecinos desde hace tiempo) hayan tenido algún desencuentro en el pasado?
- Si su respuesta es afirmativa, ¿cree que lo superaron? ¿Cómo cree que lo superaron? ¿Qué hizo cada una de las partes?
- Si su respuesta es negativa, ¿considera que al menos alguna de las partes haya tenido algún desencuentro con algún otro vecino?
- Si su respuesta es negativa, ¿considera que alguna de las partes ha tenido un desencuentro con alguna otra persona en cualquier otra circunstancia?
- Observará que de esta forma llegará, antes o después, a una pregunta cuya respuesta será afirmativa. En tal caso, ¿cómo superaron la situación de conflicto? ¿Qué hizo la parte en cuestión para solucionarlo? ¿Y la otra parte, qué hizo? ¿Sería posible actuar de la misma forma en el presente conflicto? ¿Por qué cree que el resultado no sería el mismo en este conflicto?

Reflexione sus respuestas contrastándolas con lo que se ha explicado sobre el trabajo con excepciones.

---

## 4. Efectos del uso de las técnicas en mediación

El uso de las técnicas de comunicación emocional que se han visto en el presente y en los anteriores capítulos tienen unos efectos en el proceso de la mediación que se materializan en los cambios en **las emociones**, en **las posiciones** y en **los intereses**, y que pueden dar lugar a **la nueva construcción del proceso** que posibilitará, si así lo desean las partes, el acuerdo.

#### 4.1. El cambio en las emociones

Para explicar y entender la conducta de las personas se ha de acudir al análisis de las tres fases del **sentir, pensar y decir/actuar**.

En el primer momento, cuando las partes llegan a la mediación, frecuentemente descubrimos que el pensar se encuentra eliminado, es el sentir quien condiciona totalmente el decir/actuar. Como dice Daniel J. Bustelo, esto produce un efecto similar a una “incapacidad mental transitoria”. En este momento la rabia, el dolor, el miedo, la angustia, o cualquier otro sentimiento intenso, no deja pensar a la gente. Habla y actúa de manera que, aunque puedan parecer cosas aparentemente surgidas de su pensamiento, suelen no tener ningún sentido, son contradictorias y llevan al interlocutor a querer pedirle que piense, que razone. Pero es que “no puede” ni pensar ni razonar. Los sentimientos lo inundan todo y contaminan cualquier visión de la situación.

Por esta razón, cualquier intento de comunicación basado en la racionalidad está destinado al fracaso, pues la razón no está, no llega a intervenir, no puede actuar. En ciertos modelos de mediación se establece, en sus normas básicas, que se ha de evitar a toda costa llegar a esta situación, y que si por alguna circunstancia se llegase habría que interrumpir de inmediato la sesión por cuanto esta forma de conducirse es incompatible con un procedimiento basado en la racionalidad y buena educación de las partes.

Pero ya se ha visto que en la ARC es distinto. Según este modelo el proceso debe desarrollarse dentro de las pautas y formas de ser de las partes, de manera que si llegasen a un acuerdo, este debería cumplir esas condiciones. En este modelo se da por sentado que no es un objetivo el cambiar la forma de relacionarse que hasta ahora han tenido las partes. Si ese fuera su interés seguramente deberían ir a otro especialista (terapeuta, entrenador, etc.) pero no a mediación. En mediación, si se produce este cambio, será como un “efecto colateral” de la comunicación, pero no porque se haya buscado específicamente.

A través de la detección y reconocimiento de los sentimientos que dan lugar a las emociones que las partes expresan, el mediador establece una comunicación emocional con las partes, esto es: se conecta con ellas en el mismo modo que quieren ser escuchadas, en su rabia, en su dolor, en su tristeza, en

su frustración, en su ira, en su soledad o cualquiera que sea el sentimiento que les invade y que necesitan que se les reconozca. Solo por este camino se podrá conseguir que las partes puedan encontrarse con su “pensar” y, por medio del control paulatino de sus sentimientos, encarar formas más racionales de comportarse y permitir pasar a fases donde sea la racionalidad la que se priorice y la que domine el resto del proceso de mediación.

En esta parte en que los contenidos emocionales están tan presentes el mediador es la primera gran herramienta. Es el momento de la escucha activa y de la empatía.

Si no se actúa así, se corre el riesgo de que la persona que ha actuado por seguir unas reglas estrictas impuestas por el mediador, se limite a intervenir desde su pensar y no desde la integridad de su persona. Si esto ocurriera, en el momento de llevar adelante el acuerdo adelante el sentir volverá a aparecer y si esto era relevante para la persona tendremos un conflicto que no ha sido tratado, mal mediado y que no se ha reconducido desde el plano de las necesidades al de los intereses.

## **4.2. El cambio en las posiciones**

A partir del cambio en las emociones se enfrentará el cambio en las posiciones. En esta fase, el pensar, aunque ya ha hecho su aparición, no es tan firme como para poder controlar con eficacia al decir/actuar, sino que se trata de un pensar aún débil y supeditado al sentir.

En esta fase las partes presentan un discurso que, aunque parece racional y correcto, es circular y recurrente, de manera que se hace muy difícil la intervención del mediador. La situación emocional es la que manda, aunque ya no es el estado mental de la fase anterior. Las partes en esta fase actúan desde una posición que viene determinada por los miedos, inseguridades y sentimientos de pérdida que hacen que tiendan a protegerse y a defenderse de lo que les hace vulnerables. Por primera vez el escudo que les proporcionaba su forma de actuar de la anterior fase ha desaparecido y pueden sentirse amenazados en una situación que no saben si podrán controlar.

Las técnicas a utilizar son las preguntas (transformativas verbales). A través de ellas se va intentando dejar atrás todo aquello que les enfrenta para reforzar todo lo que les acerca. Es el momento de trabajar las “excepciones”, en la forma que se ha explicado al revisar la indagación apreciativa. El objetivo en esta fase es seguir recabando información de las propias partes o, en su caso, de los asesores externos que se considere necesario, y explorar y generar nuevas alternativas a la situación de conflicto. El apoyo de asesores externos (abogados, peritos, etc.) busca especialmente que toda la información objetiva pertinente esté sobre la mesa de mediación, de forma que los malentendidos desaparezcan, y en su lugar aparezcan los “¡Ah, pero yo creía que...!”.



### Ejemplo

---

En una disputa comercial entre un proveedor y un cliente, el primero reprocha al segundo el impago de las últimas facturas, mientras que el segundo reprocha al primero que le ha estafado al servirle productos de más baja calidad que lo habitual.

El mediador propone que un experto analice los productos e informe sobre su calidad.

El experto informa que los productos son de igual calidad pero más sensibles que los antiguos, por lo que exigen una manipulación más cuidadosa bajo riesgo de dañarlos.

El proveedor reconoce que él creía que el cliente ya sabía de la sensibilidad de sus productos y el cliente reconoce que él creía que la calidad de estos era inferior.

Tras contar con esta información, el comportamiento emocional que representaban los reproches en forma de insultos (moroso, estafador...) da paso a la discusión sobre las distintas posiciones e intereses de las partes.

---

### 4.3. El cambio en los intereses

En esta fase el pensar y el sentir se muestran al mismo nivel, sin predominio de ninguno, y ambos determinan el decir/actuar. Aunque el enfado continúa, se manifiesta de manera mucho más controlada, lo que permite el diálogo

y el intercambio de argumentos y razones. El contenido de estos intercambios se enfoca ya en los intereses que realmente tiene cada una de las partes. El trabajo del mediador se centrará en hacerles ver las diferentes alternativas a la actual situación de conflicto que van apareciendo y reclamando su atención sobre las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Aunque él nunca debe “marcar” estas ventajas o inconvenientes de cada una de las alternativas, sí estará atento para permitir que las partes hablen de ellas intentando descubrirlas. Tratará de que las partes entiendan que siempre habrá una de las alternativas que maximice las ventajas para ambas y minimice los inconvenientes.

#### **4.4. La “nueva construcción” del proceso**

Tras lo visto hasta ahora, se puede demostrar que en una ARC, a diferencia de lo que pueda pensarse, es beneficioso y muy útil permitir la aparición de las emociones en la mesa de mediación, muy especialmente para las personas con temperamento fuerte.

Si el mediador acepta que la expresión emocional, lejos de ser algo evitable, es algo inherente al comportamiento humano y una parte sustancial de su forma de relacionarse con los demás, y que es a través del adecuado manejo de estas emociones como se podrán alcanzar nuevas formas de enfrentar los problemas, se esforzará en lograr nuevas habilidades que incluso pueden exigirle la revisión de paradigmas y de sus propias premisas, que permitirán que las partes se adueñen del proceso, lo hagan suyo y lo solucionen. A partir de aquí, las partes no solo se apropian de los contenidos, sino también del proceso en sí mismo.

Ellos han de darse cuenta que el gritar o el interrumpirse no les acerca a la solución, pero no seremos nosotros quien se lo diga, ellos descubrirán que necesitan no gritar ni interrumpirse. El éxito del proceso requiere un cambio y este cambio requiere un tiempo, si con el ánimo de ganar tiempo nos adelantamos a esta premisa, esto no nos va a hacer más eficaces. Las partes han de descubrir por sí mismas la necesidad de unas normas de actuación que permitan la progresión en busca del acuerdo, pero estas normas no deben ser impuestas o pueden no ser aceptadas. En el proceso de mediación, las normas que lo han de regir deben surgir de la necesidad compartida de su existencia,

para el bien de todos y del objetivo de la tarea; si, por el contrario, las perciben como una imposición, que si se respeta es porque se le adjudica al tercero (mediador) un lugar de poder que lo coloca en una “situación de poder y de saber”, se habrá sustraído a las partes la posibilidad de considerarse los verdaderos artífices del proceso.

El mediador debe velar en todo momento por que la percepción de las partes sobre lo que allí está ocurriendo es lo que ellas son capaces de hacer. Para ello, se esfuerza en conservar a toda costa el mismo plano y posibilitar que se apropien del proceso y del conflicto que traen para, de esta manera, poder dar lugar a la nueva construcción del proceso, en la que respetarse, escucharse y cambiar las narrativas será lo que les permita ver el problema de otra forma y lo que les abra la posibilidad de nuevas perspectivas a través de las cuales llegar a negociar sus intereses y necesidades reales.

Llegado este punto, las partes no tendrán la necesidad de ocultar o falsear información y es cuando se alcanza este nivel cuando la mediación empieza a poder tener éxito.

La negociación que se hace en base a una disposición total de la información de ambas partes será una negociación basada en la posibilidad de ambos de obtener la satisfacción de sus intereses, sin necesidad de excluir los del otro para conseguir los propios. El acuerdo será su acuerdo, no el del mediador, y si se redacta se hace con sus palabras, con su lenguaje y ajustándose al proceso en que se tomó cada decisión. Si se quiere que sea más jurídico, más técnico, que acudan luego al abogado, pero el acuerdo que sale de la mediación es “su” acuerdo.

## 5. Aplicación práctica sobre mediación familiar

Conflicto familiar por una herencia que afecta a tres hermanos.

A, B y C son tres hermanos que llegan a mediación por iniciativa de C, que ha convencido a A y B, para que intenten llegar a un acuerdo sobre la situación que se ha planteado tras el fallecimiento de su padre sin haber testado.

La parte de la herencia que provoca el desencuentro consiste en una explotación agraria. El conflicto se origina porque, para poder acogerse a determinados beneficios fiscales en el impuesto de sucesiones, su asesor fiscal les recomienda constituir una comunidad hereditaria y mantener la explotación agraria indivisa.

Los tres hermanos aceptan constituir la comunidad a pesar de que las relaciones entre A y B son, desde hace mucho tiempo, casi inexistentes y la comunicación entre ambos se ha perdido por conflictos antiguos no resueltos.

A es agricultor a título principal y es quien, como arrendatario de su padre, llevaba la explotación agraria. No se habla con B.

B es ama de casa y su marido es empresario de hostelería. No se habla con A.

C es un profesional libre. Es el único que mantiene buena relación con sus hermanos.

La división de la explotación agraria tendría muy diferentes efectos fiscales sobre cada uno de los hermanos. A, al ser el titular de la explotación y mantenerla aunque fuera parcialmente, se beneficiaría en un 75 % de la cuantía del impuesto de sucesiones, B y C no tendrían beneficio fiscal alguno.

- Posición de A: continuar, durante el periodo de 5 años que exige la Ley para acogerse a los beneficios fiscales, con el arrendamiento, en las mismas condiciones que con su padre, pero ahora con la comunidad hereditaria.
- Posición de B: acepta constituir la comunidad para acogerse a los beneficios fiscales, y acepta continuar con el arrendamiento por parte de A, pero reclama que las subvenciones y ayudas que lleguen durante el citado periodo deben ser para la comunidad.
- Posición de C: manifiesta que lo que más le importa es que se normalicen las relaciones entre sus hermanos y, por supuesto, acogerse a los beneficios fiscales.

A y B llegan a mediación con claros gestos de enojo, expresando sus dudas sobre la eficacia del proceso y dando por sentado la inutilidad del mismo.

1. Con el objetivo de detectar las emociones, intereses y necesidades reales de las partes, ¿qué técnicas debería utilizar el mediador desde el inicio de la sesión?
2. Si cuando C expone su posición, este relata que lo más importante sería lograr que A y B se perdonaran y se volvieran a hablar, ¿cómo debería actuar el mediador?
3. Si cuando A habla sobre la relación con su hermana, con claros signos de emoción (tristeza), relata que siempre habían estado muy unidos, y B, que aparece también emocionada, aparta su mirada, ¿cómo debería actuar el mediador?
4. Si cuando B habla sobre los motivos que le han separado de A, refiere que es que su hermano nunca aceptó su matrimonio y que parece que odie a su marido, ¿cómo debería actuar el mediador?
5. Tras esta fase, y si se ha logrado que A y B se hablen, es el momento de abordar los intereses reales de cada uno, ¿cuáles podrían ser?
6. Una vez aclarados los intereses, ¿cuáles podrían ser las necesidades reales de cada parte?
7. Una vez que han aflorado las necesidades reales, es el momento de proceder a la nueva construcción del proceso. En esta fase, las partes son capaces de hablar de todo desde la razón, sin interferencias emocionales, y de esta forma trabajar juntos por un acuerdo que a todos satisfaga. ¿En qué términos cree que puede llegarse a un acuerdo?

### Solución

1. La observación, la escucha activa y la empatía.
2. Abordando los motivos por los que no se hablan e intentando hacerles reflexionar sobre cómo era su relación antes de enfadarse, y cuándo y por qué empezó a deteriorarse su relación. Todo ello mediante preguntas elativas y reflexivas.
3. Utilizando las técnicas de acompasamiento. Permitiendo que se expresen con total libertad sobre todo aquello que les separa, y especialmente sobre todo aquello que les unía en el pasado.
4. Utilizando las técnicas transformativas verbales. Intentando que ambos, A y B, reflexionen, situándose en el lugar del otro para que puedan entender las razones del otro y eliminar los malentendidos.

5. Intereses de A: continuar con el cobro total de las subvenciones y ayudas. Acogerse al beneficio fiscal.  
Intereses de B: reparto de las subvenciones y ayudas a todos los herederos. Acogerse al beneficio fiscal.  
Intereses de C: acogerse al beneficio fiscal.  
Interés común: acogerse al beneficio fiscal. Aunque hay que recordar que A lo tendría parcialmente (75 %), aun cuando no hubiera acuerdo y se dividiera la explotación. Aspecto este que A reclama insistentemente que quiere sea reconocido por sus hermanos.
6. Necesidades de A: que sus hermanos reconozcan y valoren el favor que les hace al aceptar constituir la comunidad hereditaria, ya que su beneficio fiscal es muchísimo menor que el de ellos.  
Necesidades de B: mantener la comunidad a toda costa y lograr que A cambie la forma en que les trata a ella y a su marido.  
Necesidades de C: mantener la comunidad a toda costa y que sus hermanos se perdonen y se normalice su relación.
7. Dado que el importe total del impuesto de sucesiones sería de 180.000 €, lo que B y C deberían pagar, en caso de división de la explotación, serían 60.000 €, mientras que A solo tendría que pagar el 25 % (15.000 €).  
El importe de las subvenciones que se reciben anualmente es de 9.000 €, luego en 5 años serán 45.000 €. Si se divide la explotación solamente A recibiría subvenciones por su carácter de “agricultor a título principal”, pero dado que la extensión de la explotación sería de la tercera parte, solo recibiría 15.000 € de subvención.

Por lo tanto, el impacto económico para cada hermano sería:

- Si no hay acuerdo:
  - A (- 45.000 €) debería pagar 15.000 € y dejaría de cobrar 30.000 de subvenciones.
  - B (- 60.000 €), que debería pagar por el impuesto.
  - C (- 60.000 €), que debería pagar por el impuesto.

- Si hay acuerdo:
  - Ninguno tendría que pagar por el impuesto, y A seguiría cobrando los 45.000 € de subvenciones.
  
- Acuerdo:
  - Se continúa con la comunidad hereditaria.
  - B y C reconocen a A el favor que les hace.

Como resultado del acuerdo, todos los hermanos **ganan** económicamente y sentimentalmente, ya que logran restablecer sus relaciones.



### Nota

---

El caso presentado es real y hay que señalar que a lo largo del proceso en numerosas ocasiones surgieron las emociones en forma de reproches entre los hermanos, en estas ocasiones, el mediador les mostraba una foto que había obtenido de C. La foto mostraba a los hermanos, A y B, aún adolescentes, fundidos en un abrazo. El efecto de la foto en la mesa de mediación era el de evocar en los hermanos la parte emocional más positiva y que sin duda les acercaba más que les alejaba. Sin esta “creativa” ayuda quizás no se habría llegado al acuerdo.

---

## 6. Resumen

En este capítulo, que pone fin a la presente obra, se han revisado las técnicas y herramientas con que cuenta el mediador de ARC y se ha hecho especial hincapié en la necesidad que este tiene de incorporar a su formación, por un lado, todo lo que tiene que ver con el conocimiento de las emociones de las personas que pueden llegar a mediación, y por otro el manejo de estas a través de la comunicación emocional.

El conflicto entre las personas no es más que una forma más de interacción interpersonal, pero a diferencia de las que se desenvuelven dentro de los patrones que se consideran normales, en el enfrentamiento de intereses entre personas las emociones adquieren un papel crucial y que en ningún caso puede negarse u obviarse.

El mediador, como profesional de la gestión y resolución de conflictos, debe ser un experto en el conocimiento y manejo de estas emociones, de las que a él le afectan y de las que afectan a las partes. El presente y el futuro de la mediación, como la forma adecuada de resolución de conflictos, dependen en gran medida del dominio de estas disciplinas.