

Manuel Ledesma Moreno.  
Abogado. Mediador.

## **EL CONFLICTO.**

### **1º ¿QUE SON LOS CONFLICTOS?**

No existe una definición indiscutible, los distintos estudiosos del conflicto y su resolución han planteado cada uno su propia definición. El profesor Julián Carlos Ríos lo ha definido como la existencia, en el contexto de las relaciones humanas, de diferentes formas de comprender una situación, de interpretar una realidad o de atribución individual de intereses sobre una cosa. Por su parte el profesor J. Moore lo ha definido como la contraposición de necesidades, objetivos, intereses o percepciones entre dos o más partes.

Puestos a emplear una definición, podemos definir conflicto como: ***La coincidencia de, por lo menos, dos metas distintas o incompatibles dentro del ámbito de las relaciones personales o sociales. ( Profesor Josep Redorta )***

El conflicto es **consustancial** a las relaciones humanas. Interaccionamos con otras personas con las que vamos a discrepar y con las que vamos a tener intereses y necesidades contrapuestas. El conflicto además es **ineludible**, es algo vivo que sigue su curso a pesar de nuestra huida, haciéndose cada vez más grande e inmanejable.

El conflicto existe en nuestras vidas, en la de todos nosotros, y convivimos con él diariamente: con nuestros familiares, con nuestros amigos, en el trabajo, con desconocidos en nuestras relaciones diarias, con nosotros mismos.... Su expresión puede afectar: a nuestra salud mental o física, a nuestro bienestar personal, a nuestras relaciones socio-familiares, a nuestro estatus laboral, a nuestro estatus jurídico.

No debemos mantener una visión del conflicto centrada únicamente en la gravedad social del mismo ( la lucha sindical, la huelga ) o en su expresión más violenta ( la guerra, las agresiones físicas ). Los conflictos pueden no tener esta especial resonancia y sin embargo existir -de hecho son los más habituales- y su gravedad, dentro del

ámbito personal, dependerá de nuestra experiencia dentro de los mismos, no de la valoración que la sociedad les de

Existe la tendencia a confundir y considerar sinónimos conflicto y violencia. Así toda expresión de violencia se considera un conflicto, mientras que la ausencia de violencia se considera una situación sin conflicto e incluso de paz. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, una situación se define como conflicto no por su apariencia externa, sino por su contenido, por sus causas profundas.

La primera idea básica es que no toda disputa o divergencia implica un conflicto. Se trata de las típicas situaciones de la vida cotidiana, en las que hay contraposición entre las partes, no hay intereses o necesidades antagónicas. Solucionarlas tendrá que ver, casi siempre, con establecer niveles de relación y canales de comunicación efectivos que nos permitan llegar a consensos y compromisos.

Hay que distinguirlo de otros conceptos como:

- **Discusión:** Que es el intercambio de pareceres distintos sin que ello implique obligatoriamente la voluntad de querer cambiar la opinión del otro o sin que esta afecte a la nuestra.
- **Problema:** Cualquier dificultad en la que sea más o menos evidente la solución, se tengan las herramientas para llegar a ella y no exista oposición en el proceso.
- **Pseudoconflictos**, aunque puede llegar a haber tono de pelea, sin embargo, y aunque las partes pueden creer que sí hay conflicto, se trata casi siempre de una cuestión de malentendidos, desconfianza y mala comunicación. La forma de enfrentarlo será justamente mejorar la confianza y la comunicación para que las partes puedan descubrir que no hay problema, que ambas pueden satisfacer sus necesidades o intereses.
- **Conflictos latentes**, normalmente no hay tono de pelea, ya que una de las partes no perciben la contraposición de intereses/necesidades o valores, o no son capaces de enfrentarlos (bien por falta de fuerza, de conciencia...), sin embargo, existen.. Es muy habitual en la vida cotidiana y en el marco educativo encontrarnos con que hay conflictos, pero que éstos no se abordan, no se enfrentan o ni siquiera se reconocen como tales porque no han explotado, porque no hay pelea o violencia. Eso hará que sigan creciendo hasta explotar y llevará a que tomemos como costumbre enfrentar los conflictos en su peor momento, cuando ya se han hecho tremendamente grandes, inmanejables y han destruido relaciones, personas, etc.

En nuestra sociedad damos a los conflictos una valoración negativa, sin embargo si los analizamos como "algo que se puede resolver" podemos darles una visión positiva. La diversidad y la diferencia son un valor y si las trabajamos desde la cooperación y la solidaridad son una fuente de crecimiento y enriquecimiento mutuo. Aprenderemos a resolver problemas de distintas maneras; Mejoraremos nuestras relaciones conociéndonos mejor a nosotros mismos y a los demás. Además debemos ver el conflicto como la principal palanca de transformación social,

Consideramos la diversidad y la diferencia como un valor. Vivimos en un solo mundo, plural y en el que la diversidad desde la cooperación y la solidaridad es una fuente de crecimiento y enriquecimiento mutuo. Convivir en esa diferencia conlleva el contraste y, por tanto, las divergencias, disputas y conflictos.

Consideramos que sólo a través de entrar en conflicto con las estructuras injustas y/o aquellas personas que las mantienen, la sociedad puede avanzar hacia modelos mejores. Es decir, consideramos el conflicto como la principal palanca de transformación social, algo que como educadores y educadoras por la paz debe ser, precisamente, uno de nuestros objetivos básicos.

El reto que se nos plantea será cómo aprender a enfrentar y resolver los conflictos de una manera constructiva, "no violenta". Esto conlleva comprender qué es el conflicto y conocer sus componentes, así como desarrollar actitudes y estrategias para resolverlo.

Entendemos por resolver los conflictos, a diferencia de manejarlos o gestionarlos, el proceso que nos lleva a abordarlos, hasta llegar a descubrir y resolver las causas profundas que lo originaron. No obstante, la resolución de un conflicto no implica que a continuación no surjan otros. En la medida que estamos vivos y seguimos interaccionando y creciendo, seguirán apareciendo conflictos que nos darán oportunidades para avanzar o retroceder, según cómo los enfrentemos y resolvamos.

## **2º LAS PARTES.**

***Son aquellas personas o conjunto de personas que tienen metas diferentes o incompatibles entre sí y que buscan conseguirlas pese a la oposición del otro.***

Es común a todos los conflictos que las partes tengan:

- **Posiciones:** "el que". Es la meta que se quiere conseguir y que es diferente o incompatible con la de la otra parte en el conflicto.( quiero agua / no quiero darte agua )
- **Intereses:** "el por qué ". Es la razón que nos lleva a defender nuestra posición. ( por qué no tengo / porque es mía )
- **Necesidades:** "el para qué". Es la visión personal de lo que ocurrirá cuando logre llevar a cabo sus posiciones. ( para no pasar sed / para no pasar sed )

Las partes en un conflicto no dependen de su número ni de su posición. Puede haber más de dos posiciones en un solo conflicto y que las partes estén formadas por más de una persona.

Dentro del conflicto existen aspectos o actitudes comunes a todas las partes:

- Todas las partes expresaran dentro del conflicto diferentes sentimientos ( frustración, ira, venganza, odio, pena, alegría.....). Una correcta intervención debe ser aquella que observa las emociones de las partes y está preparada para responder ante ellas Así:

Frente al miedo como emoción hay que dar protección y comprensión; frente a la ira hay que calmar y desviar; frente a la envidia evitar y explicar; ante la culpa reducir y desplazar; ante la admiración, racionalizar y aprender; a la alegría comprender y compartir; a la tristeza, cuidar y animar; frente a la muestra de interés ayudar y potenciar; ante la sorpresa orientar y prevenir otras emociones; frente al disgusto explorar y orientar.

- Todas tendrán factores propios que les influyen a la hora de enfrentarse a los conflictos ( factores educativos, personales o culturales ).

- Todas tendrán factores externos que influirán en la vivencia concreta que en cada momento tengan del conflicto ( factores económicos, laborales, familiares, sanitarios...)

### **3º FORMAS DE APROXIMARSE AL CONFLICTO.**

El ser humano afronta de distintas maneras su situación dentro de los conflictos. La forma en que se desarrolla en ellos, la forma en que los sufre, es diferente, carece de homogeneidad.

Existen factores personales que influyen en esta vivencia ( el carácter ) y no son los únicos. A estos debemos de sumar factores educativos ( por ejemplo, la enseñanza recibida de los padres ) y factores culturales ( la forma que un grupo étnico o religioso tiene tradicionalmente de enfrentarse al conflicto ). La estructuración de los valores morales o éticos de una persona y de su entorno social pueden influir a la hora de vivir el conflicto.

Con todo existen tres grandes formas de aproximarse a los conflictos:

a) **La evitación: " No existe, no me afecta "**. Las dos actitudes que normalmente conlleva esta forma de aproximación son:

- **La negación o evasión ( pierdo/ pierdes):**El conflicto no existe para estas personas, no se enfrentan a él ni buscan soluciones. Ni los objetivos ni la relación salen bien parados. La expresión del mismo no escapa del ámbito personal ( piensa en él y convive solo con su situación ).
- **La acomodación ( pierdo/ganas):** Pese a no negar la existencia del conflicto la persona cree posible desarrollarse plenamente dentro de él. La expresión del mismo se desarrolla solamente en el ámbito personal o con relaciones sociales externas al conflicto ( expresa a amigos o familiares la situación solo si no tienen acceso directo a ella ).

En estos casos no es extraño que la persona sufra de procesos de daño mental o físico, son habituales situaciones de stress o periodos de depresión.

b) **La confrontación o competición ( gano/pierdes): " Solo yo tengo razón y debo conseguir lo que quiero"**. La persona trata de lograr sus posiciones pese la existencia de otras contrarias y sin importarle ni respetar a las demás partes. Las actitudes que normalmente conlleva esta forma de aproximación son:

- **El uso del poder:** Es la capacidad de una parte en imponerse a la otra empleando recursos sociales o jurídicos que tiene, de por sí, otorgados dentro de la relación entre ambas. ( Jefe/empleado, Padre/hijo...)
- **El uso del rango:** Es la capacidad de una parte de influir, empleando recursos que tiene acumulados por su experiencia

- laboral, educativa o social, sobre otra parte que carece de ellos ( Médico/ paciente, abogado/cliente, veterano/novato...).
- **El uso de la fuerza:** Es la capacidad de obligar a la otra parte a renunciar a sus posiciones y aceptar las tuyas empleando para ello la fuerza física o la coacción. (Agresor/víctima). No tenemos que entender en este punto fuerza exclusivamente como fuerza bruta. El chantaje emocional, la coacción, el empleo de medios de presión, debe ser considerado como ejercicio de fuerza.
- c) **Buscar soluciones: "Para conseguir parte de mis posiciones debo de atender a las posiciones del otro".** Normalmente cuando ambas partes tienen una actitud de este tipo en su aproximación al conflicto, este termina con la consecución de acuerdos. La búsqueda de soluciones suele realizarse de dos maneras:
- **Por medio del compromiso:** Implica cesión o pérdida de parte de las posiciones siempre y cuando lo que se pierda no sea fundamental para ti. Si lo que se pierde es fundamental estaríamos ante una situación de evitación. ( Aunque no he conseguido todo si he conseguido lo fundamental )
  - **Por medio de la colaboración o cooperación (gano/ganas):** Implica trabajar conjuntamente con la otra parte para ganar y valorar las pérdidas (en este modelo, conseguir los propios objetivos es muy importante, pero la relación también). Si no se trabaja conjuntamente estaríamos ante el uso del poder o del rango. ( Todos hemos ganado y perdido ). Llegar a la cooperación plena es muy difícil, por ello se aplicarían modelos de resolución (**negociación**) en el que se trata de que ambas partes ganen en lo fundamental, ya que no pueden llegar al 100%.

Ninguna de estas actitudes podemos decir que se den, habitualmente, de una forma pura y única en ninguna situación ni persona. Tampoco es nuestra intención plantear que haya actitudes malas y otras buenas para toda situación. En circunstancias donde lo que está en juego es con alguien a quien apenas conocemos y con quien no tenemos casi relación, probablemente la mejor opción sea algo que, en principio, nos podría parecer muy negativo como es el evitar el conflicto. Hay que recordar un principio básico en casi todo, el de la "economía". Tenemos unas energías limitadas y entrar en un conflicto significa invertir muchas energías. Hay que valorar, por tanto, en cuáles merece la pena meterse.

Sin embargo, este esquema también nos plantea algo muy importante y es que **cuánto más importantes sean los objetivos y la relación, más importante será aprender a cooperar**. En esas circunstancias los modelos pierdo-ganas y gano-pierdes, a corto y medio plazo NO servirán y nos llevarán a una situación en la que todos y todas perdemos. Un ejemplo podría ser el de la toma de decisiones por mayorías ajustadas en un claustro. El grupo que pierde la votación no se irá especialmente contento. Si esto ocurre a menudo, normalmente, lo que acabará ocurriendo es que el grupo que perdió haga una de estas dos cosas (a cada cual peor): que ponga obstáculos para que NO se lleve a efecto lo decidido o que se vayan inhibiendo de las responsabilidades y tareas del centro.

Aprender a cooperar será un tema importante a trabajar y especialmente en la actualidad, en la que desde muchas partes el mensaje de la competitividad (que no el de ser competente) es el único que se escucha. Esto implica dar alternativas a todos los niveles: metodología de aprendizaje, juegos y deportes, formas de incentivar...

En todo conflicto, de alguna manera y paradójicamente, las partes cooperan pero, generalmente, para destruirse. Se trata de aprender que lo que puede parecer la mejor estrategia individual puede ser la peor estrategia colectiva. Aprender que con quien tenemos un conflicto no tiene por qué ser nuestro enemigo y que la mejor alternativa puede ser no competir con él, sin colaborar juntos para resolverlo de la manera más satisfactoria para ambos. El gran reto es empezar a hacer ver a las partes que cooperar es mejor, ya no sólo desde el punto de vista ético, sino también desde el punto de vista de la eficacia.

#### **4º TIPOS DE CONFLICTO.**

Se pueden dividir los conflictos atendiendo a diferentes criterios:

##### **4.1 ATENDIENDO A LAS PARTES:**

Según el número y carácter de las partes podemos encontrarlos:

1º **Intrapersonales:** Los conflictos "con uno mismo", conflictos que necesitan de un trabajo personal o de la interacción con un terapeuta para su resolución.

2º **Interpersonales:** Conflictos entre individuos

3º **Grupales:** Afecta a una o varias personas que actúan individualmente frente a grupos.

4º **Intergupal:** Conflictos entre dos o más grupos, entendiendo por grupo un conjunto de personas numéricamente determinado. En el caso de que uno de los grupos fuera la totalidad de una etnia o colectivo cultural estaríamos ante un conflicto del siguiente tipo.

5º **Social:** Conflictos que afectan a una sociedad entera. Tradicionalmente estos conflictos se han resuelto de manera violenta, siendo la guerra su peor manifestación.

#### **4.2 ATENDIENDO A EL VALOR DE LAS POSICIONES QUE LAS PARTES DEFIENDEN EN EL CONFLICTO:**

Tenemos:

1º **Reales:** Donde existen diferencias concretas y perceptibles de bienes, principios, valores, relaciones y territorio físico o simbólico que están en juego.

2º **Irreales:** Donde se ha producido una percepción o una comunicación errónea entre las partes y aunque estas puedan creer que se encuentran ante un conflicto real no existe ninguna posición que defender, ya que ninguna está realmente siendo atacada.

#### **4.3 ATENDIENDO A LAS CONSECUENCIAS DE LOS CONFLICTOS:**

1º **Destructivos:** Aquellos que deshumanizan, donde no se produce un respeto a las reglas sociales o a la ética y que son desproporcionados en costo económico, personal o social para una o todas las partes.

2º **Constructivos:** Aquellos en que por el contenido de las posiciones, la actitud de las partes o la forma de resolución educan y humanizan, donde se ha conseguido respetar las normas éticas y ambas partes han ganado y perdido.

#### **4.4 ATENDIENDO A LA CAUSA GENERADORA DE LOS CONFLICTOS:**

1º **De recursos escasos:** Disputas sobre algo de lo que no hay suficiente para todos.

2º **Poder:** Disputas por que uno quiere mandar, dirigir o controlar más a otro.



3º **Autoestima:** Se discute porque hay un orgullo personal herido.

4º **Valores:** Cuando creencias o valores fundamentales están en juego.

5º **Estructural:** Se disputa por un problema cuya solución requiere esfuerzo importante de muchos o medios más allá de nuestras posibilidades.

6º **Identidad:** Disputamos por que el problema afecta a mi manera íntima de ser lo que soy.

7º **Normativo:** Disputamos por que se incumple una norma social o legal.

8º **Expectativas:** Porque no se cumplió o se defraudó lo que uno esperaba del otro.

9º **Inadaptación:** Cuando el cambio de cosas o situaciones nos produce tensión.

10º **Información:** Por que algo se dijo, no se dijo o se entendió de forma incorrecta.

11º **Intereses:** Disputamos cuando nuestros intereses son contrarios a los tuyos.

12º **Atributivo:** Cuando no se asume la responsabilidad o culpa de una situación concreta.

13º **Relaciones personales:** Cuando se dan diferencias personales debido al carácter o falta de empatía de las partes.

14º **Inhibición:** Cuando le corresponde a una de las partes solucionar algo y no lo hace.

15º **Legitimación:** Cuando una parte actúa sin autorización o pretende hacerlo.

Esta última clasificación, desarrollada por el profesor Joseph Redorta, nos permitiría analizar los conflictos y su aplicación crear un marco valido para su comprensión y posterior resolución.

#### **4.5 ATENDIENDO A LA INTERVENCION PARA RESOLVER EL CONFLICTO:**

1º **Principal**: A la hora de intervenir en un conflicto, tenemos que determinar cuál es el conflicto principal. Es decir cuáles son las posiciones, intereses y valores en juego para las partes y sin cuya resolución en ningún caso podrá entenderse resuelto el conflicto.

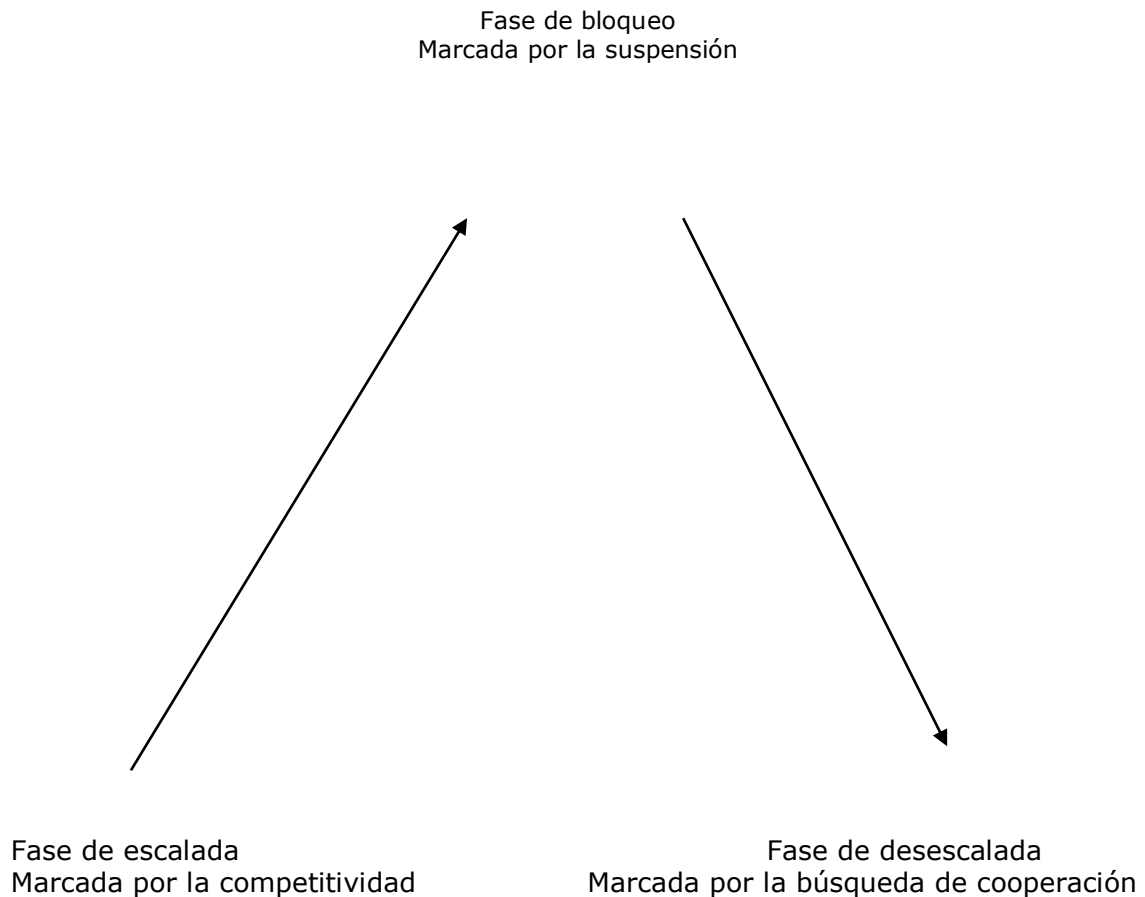
2º **Periférico**: Es aquel o aquellos conflictos existentes entre las partes y que no forman parte del principal. Es posible que en los conflictos nos encontremos con que no existen conflictos periféricos y solo un conflicto principal. Sin embargo es habitual en las relaciones personales que los conflictos principales vengán precedidos de otros anteriores que no se han hecho evidentes o que durante el transcurso del conflicto principal se hayan generado otros nuevos que podrían emerger tras la resolución de aquel. En todo caso su importancia es evidente y es necesario intervenir en ellos para conseguir una plena resolución del conflicto principal.

## 5º EL CICLO DEL CONFLICTO:

El conflicto no es un momento puntual, es un proceso. Tiene su origen en las **necesidades** (económicas, ideológicas, biológicas...), sería la fase previa. Cuando éstas están satisfechas, bien porque no chocan, o bien porque hemos conseguido unas relaciones lo suficientemente cooperativas o sinérgicas, no hay conflicto.

Cuando las de una parte chocan con las de la otra, cuando las convertimos en antagónicas, surge el **conflicto**. El no enfrentarlo o no resolverlo, nos llevará a que comience la dinámica del conflicto. Se irán añadiendo elementos: desconfianza, incomunicaciones, temores, malentendidos, etc.

Todos los conflictos siguen un mismo ciclo de desarrollo con tres fases, a su finalización el ciclo vuelve a empezar hasta que se resuelva.



1º **Fase de escalada:** La fase inicial de todo conflicto se caracteriza por:

- a) Emplea tácticas donde la coerción irá en aumento de formas más suaves a duras.
- b) Los problemas aumentaran generalmente de uno a varios.
- c) Se desplazara el centro del conflicto del problema a la persona aumentando la culpabilización y disminuyendo la empatía.
- d) La motivación será egoísta y competitiva, "si yo no gano tu tampoco".
- e) Las partes intentaran implicar a terceros en el conflicto y hacia sus posiciones.

Es el momento en el que no se dan ninguna de las condiciones para hacerlo de una manera positiva: falta el tiempo, la tranquilidad, la distancia...

Es el momento en el que el conflicto se ha hecho más grande e inmanejable, se nos viene encima y tenemos que darle respuesta inmediata. Esto nos lleva a no reflexionar, a no analizar qué es lo que pasa y por qué, a no mirar qué recursos tenemos ni a buscar alternativas de solución, respondiendo casi siempre de la forma en que tradicionalmente hemos visto, aunque sea negativa y no nos guste. A veces esa reflexión no la hacemos ni siquiera después. Es el momento en el que no se dan ninguna de las condiciones para hacerlo de una manera positiva: falta el tiempo, la tranquilidad, la distancia...

Es el momento en el que el conflicto se ha hecho más grande e inmanejable, se nos viene encima y tenemos que darle respuesta inmediata. Esto nos lleva a no reflexionar, a no analizar qué es lo que pasa y por qué, a no mirar qué recursos tenemos ni a buscar alternativas de solución, respondiendo casi siempre de la forma en que tradicionalmente hemos visto, aunque sea negativa y no nos guste.

En un momento dado, todo esto estallará en lo que llamamos crisis, que puede tener una manifestación violenta y es lo que mucha gente identifica como conflicto. No hay que esperar a esta fase para enfrentar los conflictos. De hecho se trata del peor momento para resolver conflictos de una manera creativa y no violenta y todavía peor para intentar aprender a hacerlo.

Si seguimos esperando a que los conflictos lleguen a la crisis para empezar a solucionarlos será realmente difícil hacerlo. Así como el conflicto es todo un proceso que puede llevar bastante tiempo, su resolución, tal y como la hemos definido anteriormente, también hay que verla como un proceso y no como una acción concreta que acabará con todos los problemas. Se trata de un proceso que podemos y debemos poner en marcha cuanto antes, para formarnos y permitir que cuando surjan, tengamos ya preparadas e interiorizadas respuestas más positivas.

2º **Fase de bloqueo:** En este punto se ha perdido por completo la confianza en la otra parte, sin embargo se entra en un momento de reflexión sobre el conflicto y las razones por las que no se consiguieron los objetivos durante la escalada. Esta situación da paso

a la fase de desescalada ya que de esa reflexión se puede llegar a tres posibles conclusiones que así lo aconsejan:

- a) Se cree que se está en una situación de empate o de poder igualado y se necesita buscar soluciones.
- b) Se entiende que se ha producido una catástrofe en el conflicto o una pérdida de control sobre el mismo y se pretende paliarlo con una búsqueda de soluciones.
- c) Se analiza la situación y la persona cree que puede lograr todas sus pretensiones por medio de un acuerdo lo que le obliga a cooperar con el otro aunque en realidad se trata de otra manera de intentar controlar egoístamente el conflicto.

**3º Fase de desescalada:** Tras el punto muerto y la reflexión de la fase anterior se inicia un proceso en el que: las partes van a interactuar más (habrá más contacto y comunicación), pueden producirse eclosiones o cambios emocionales, pueden darse pequeñas concesiones mutuas que intenten reconstruir la confianza, se abandonaran objetivos subordinados para centrarse solo en los principales, pueden darse pequeñas concesiones unilaterales que no se referirán a objetivos fundamentales.

Si tras esta fase no se ha resuelto el conflicto volverá a iniciarse un nuevo ciclo con una nueva fase de escalada, que aumentará en intensidad y duración temporal que la anterior, y así sucesivamente. Es importante a la hora de realizar una intervención sobre el conflicto concretar en qué fase se encuentra, siendo más fácil la intervención en la segunda y tercera fase.

## **6º ANALISIS DEL CONFLICTO.**

Analizar el conflicto supone determinar, una vez se tenga la mayor información posible sobre él, ante qué tipo de conflicto nos encontramos, que características tiene y que factores influyen en las partes a la hora de desarrollarlo. Con ello conseguiríamos facilitar la intervención ya que, sabiendo lo que está en juego y como lo viven las partes, podremos llevar una línea de intervención u otra (mediación, negociación, ayuda entre iguales....) y aplicar las técnicas de cada intervención de una manera determinada según el resultado del análisis.

Las dos técnicas más importantes a la hora de analizar los conflictos son:

## **6.1 EXAMEN DE LOS ELEMENTOS INDIRECTOS VINCULADOS AL PATRON DEL CONFLICTO.**

Consiste en analizar todos los elementos que, indirectamente, forman parte de un conflicto para generar un patrón del mismo. Este patrón será el "DNI" del conflicto. Permitirá clasificarlo dentro de los distintos tipos de conflicto que hemos visto y nos marcará las líneas maestras que llevan las partes en su elaboración. Se trata de crear un esquema que podamos emplear a lo largo de la intervención.

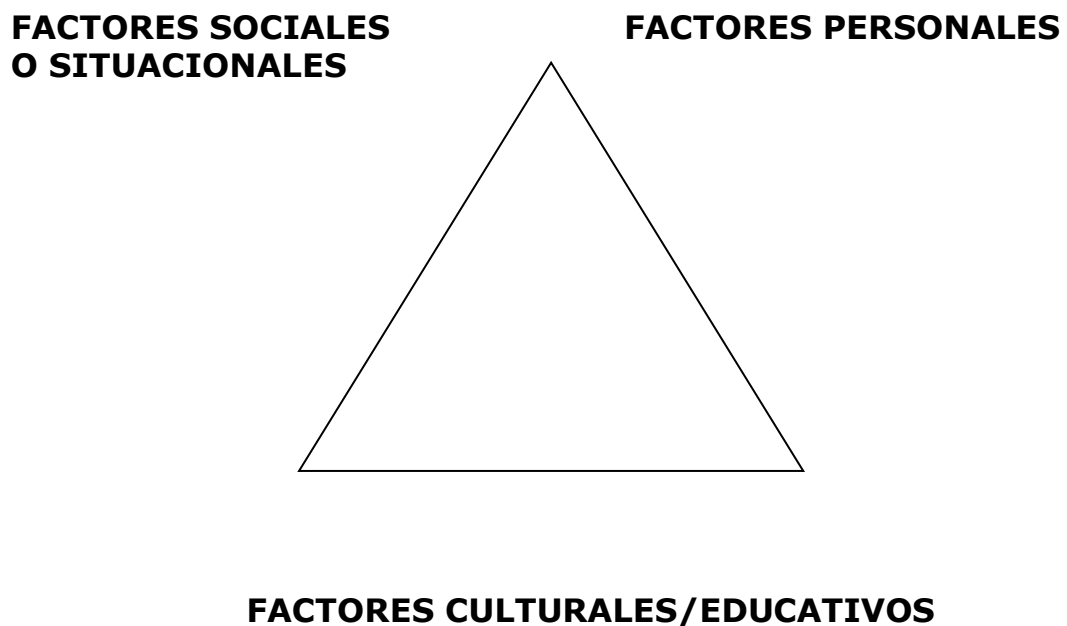
Los elementos indirectos a valorar son:

- 1. Partes participantes:** Su número y dimensión relativa.
- 2. Posiciones:** Metas que quieren conseguir las partes en el conflicto.
- 3. Valores:** Cuales y como de importantes son en el conflicto.
- 4. Expectativas:** Que expectativas tienen las partes respecto al fin del conflicto.
- 5. Regulación:** Que normas se han seguido o pueden seguirse para la resolución del conflicto.
- 6. Poder:** Relaciones simétricas o asimétricas entre las partes
- 7. Necesidades:** Que satisfacciones persiguen las partes.
- 8. Intereses:** Como las partes mantienen sus puntos de vista.
- 9. Comunicación:** Como perciben, interpretan y expresan sus ideas las partes en el conflicto.
- 10. Cooperación:** Hasta qué punto las partes compiten o si son capaces de cooperar.
- 11. Dinámica persona/problema:** Si las partes tienden a centrarse en el problema o en lo que pasa entre los participantes.
- 12. Formalidad:** Hasta qué punto el derecho o la norma marca el conflicto.
- 13. Intensidad:** Hasta qué punto es importante lo que está en juego para las partes.
- 14. Legitimidad:** Si las partes se reconocen como legítimas en sus respectivas aspiraciones.
- 15. Influencia de terceros:** Que expectativa de éxito puede tener la intervención de un tercero.
- 16. Emociones:** Hasta que punto condicionan las emociones implicadas el conflicto.

## **6.2 ANALISIS MULTIFACTORIAL.**

Independientemente del tipo de conflicto ante el que nos encontremos o de la forma de resolución que apliquemos al mismo es necesario para comprender el conflicto al que nos encontramos realizar un análisis multifactorial del mismo. Los factores a analizar serán: factores personales, factores sociales y factores culturales que le son aplicables.

Dicho análisis se puede interpretar gráficamente por medio de la llamada "pirámide multifactorial":



Los autores discuten sobre la necesidad de aplicar el análisis directamente sobre el conflicto o aplicarlo previamente a las partes y realizar posteriormente una comparativa. En todo caso el resultado del mismo nos marcará que factores tienen más peso sobre el conflicto lo que por un lado nos permitirá centrar el mismo, encontrar la causa para poder intervenir sobre ella y por otro lado, nos mostrará lo que de común y de diferente tienen las partes sobre el conflicto, herramienta fundamental a la hora de analizarlo.

- a) **Factores personales:** No se refiere exclusivamente a los psicológicos, sino a todos aquellos que están unidos a la personalidad de las partes: habilidades sociales que se posean, percepción de sí mismo que se tenga, pautas de comportamiento, talante o carácter, edad, y sentimientos que se expresan en el conflicto. Se debe tener en cuenta que algunos serán temporales y otros permanentes, siendo estos de mayor importancia al marcar una mayor dificultad a la hora de su modificación.
- b) **Factores sociales o situacionales:** Se refieren a los factores propios del entorno del conflicto y de las partes: Situación familiar, económica, residencia y entorno, trabajo y salud.
- c) **Factores culturales-educativos:** Normas, valores y creencias, aprendidos y comunes con otros miembros del mismo grupo étnico, cultural o clase social: Normas, prohibiciones sociales, jerarquía de valores, roles de edad o género, creencias y prácticas religiosas o morales.

## **LA MEDIACION**

### **1º QUE ES MEDIACION. TIPOS DE MEDIACION:**

Podemos definir mediación como el proceso de resolución de conflictos, realizado con la intervención de un tercero, entre personas o grupos que consienten libremente dicho proceso, que participan y a quienes corresponde la decisión final. Es un proceso destinado a crear relaciones nuevas o restaurar relaciones perturbadas entre las partes empleando como herramienta el dialogo y la comunicación.

Algunas claves para aplicar la mediación son:

- Se trata de un intervención de un tercero
- Es un proceso de resolución de conflictos
- Es necesaria una fase de conocimiento previo de las partes y del conflicto
- Nunca tiene urgencias ni se interviene en la urgencia
- La información y la comunicación son fundamentales
- Es una intervención entre partes
- Debe existir una confianza de las partes con el proceso y con el mediador
- Pretende encontrar una solución guiada por el mediador
- Facilita el dialogo y busca la resolución pacífica del conflicto



- Lleva a conocer la postura y sentimientos uno del otro, a interpretar el conflicto desde otros puntos de vista
- Analiza los puntos en común, los intereses materiales o no
- El mediador debe ser objetivo, sin enjuiciar y con voluntad de ayudar a las partes
- Busca que la asunción del protagonismo en la resolución del conflicto caiga en las partes
- Las partes deben responsabilizarse de las decisiones adoptadas
- Pretende educar para la resolución de otros conflictos de forma pacífica y dialogada.

En la mediación la frase que puede resumir el espíritu de la misma es: "Todos ganan, todos pierden".

Podemos encontrar diferentes clasificaciones que distinguen distintos tipos de mediación:

### **SEGÚN EL MODELO TEORICO QUE SE UTILICE:**

- a) Modelo de **Harvard**: Es un modelo muy relacionado con otra forma de resolución de conflictos, la negociación. Es un modelo práctico en el día a día ya que intenta buscar soluciones prácticas y rápidas.

Se pretende separar a las personas del problema centrándose en resolver los intereses y no en las posiciones creando o proponiendo opciones que satisfagan a ambas partes siempre desde criterios objetivos.

- b) Modelo **Transformativo**: En este modelo el conflicto se observa como una oportunidad de crecimiento y la transformación de la relación como objetivo. Este modelo trabaja básicamente dos aspectos: La revalorización (se alcanza cuando las partes toman conciencia de su propia valía personal y de su propia capacidad para resolver las dificultades que afrontan en el conflicto ) y el reconocimiento ( tras la revalorización las partes son capaces de reconocer y mostrarse mutuamente sensibles a las situaciones del otro ).
- c) Modelo **Circular- Narrativo**: La comunicación se concibe como un todo ( las partes más el mensaje ), es la pieza básica de la mediación y se tienen en cuenta los elementos verbales y los no verbales.

En este modelo se persigue:

1º Valorar las diferencias: Se trata de aumentar las diferencias hasta un cierto límite, permitir que las diferencias se manifiesten.

2º Legitimar a las partes: Construyendo para cada una de las partes y para el mediador, un lugar legítimo dentro del conflicto. Para ello es necesario la voluntariedad de las partes en aceptar la mediación y mantenerse en ella y el trabajo del mediador para que el reconocimiento del otro avance y se consolide.

3º Cambiar el significado: Para cada parte su historia en el conflicto es la verdadera, el mediador tiene que tratar de construir una historia alternativa que permita a las partes ver el problema desde otro ángulo.

### **SEGÚN SU APLICACIÓN EN LA PRÁCTICA INSTITUCIONALIZADA DE LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:**

- a) **Familiar:** Es la modalidad de intervención de un tercero mediador sobre situaciones de conflicto dentro del ámbito familiar, excluyendo relaciones de violencia, con el objetivo de minimizar al máximo las consecuencias de rupturas o discrepancias familiares. Es una mediación regulada legalmente y llevada a cabo dentro de los Juzgados de Familia.
- b) **Laboral:** Es la modalidad de intervención de un tercero mediador sobre situaciones de conflicto laboral dentro del ámbito de la empresa y tanto en el plano vertical como en el horizontal. Fue la primera legalmente regulada y es obligatoria en la vía laboral antes de llegar a los juzgados. Se trabaja especialmente situaciones de poder y de rango.
- c) **Intercultural:** Es la modalidad de intervención de un tercero mediador sobre situaciones de multiculturalidad significativa entre actores etnoculturalmente diferenciados. Es preciso que el conflicto este causado o pautado por una diferencia cultural, no basta con que una de las partes sea de origen diferente a la otra. El fenómeno migratorio que desde hace unos años existe en España ha impulsado este tipo de mediación. Cualquiera de las mediaciones que estamos analizando podría ser intercultural en el momento en que el conflicto venga marcado etnoculturalmente ( por ejemplo puede haber un conflicto laboral en el que una parte sea extranjera y la causa una diferencia cultural ).
- d) **Penal:** Es la modalidad de intervención de un tercero mediador sobre situaciones de conflicto que han dado lugar a intervención judicial de carácter penal. No necesariamente se produce entre víctima y agresor, es posible que ambas partes tengan el carácter de víctima y el de agresor en sí mismas.

- e) **Penitenciaria:** Es la modalidad de intervención de un tercero mediador sobre situaciones de conflicto en el ámbito penitenciario y entre presos ( la administración excluye expresamente la intervención entre cárcel y preso ) con el objetivo de mejorar la convivencia y el sistema de reinserción, disminuir los niveles de violencia y educar en la resolución pacífica de conflictos.
- f) **Comunitaria:** Es la modalidad de intervención de un tercero mediador sobre situaciones de conflicto dentro del marco de la convivencia en núcleos residenciales determinados. Los municipios están aplicando cada vez más programas de mediación en la resolución de conflictos vecinales.
- g) **Educativa:** Es la modalidad de intervención de un tercero mediador sobre situaciones de conflicto en el ámbito escolar no solo entre alumnos o alumnos y profesores, sino entre estos y familiares cuando el conflicto se produce dentro del ámbito físico escolar o sus consecuencias afectan al progreso educativo del alumno. Las claves culturales cada vez son más importantes en este tipo de mediación y es fundamental una preparación en la comprensión de los menores.
- h) **Sanitaria:** Es la modalidad de intervención de un tercero mediador sobre situaciones de conflicto en el ámbito sanitario o cuando el conflicto afecta al bienestar sanitario de una de las partes. También aquí es importante tener control sobre claves culturales. El SIDA y las especiales características médicas y sociales de esta enfermedad ha llevado a la introducción de la mediación en el ámbito de la sanidad.

## **2º LOS PRINCIPIOS DE LA MEDIACION:**

En toda mediación es necesario que se respeten unos determinados principios. Sin ellos podría llegarse a un acuerdo que finalizara el conflicto pero, o no sería mediación la forma de intervención, o la resolución podría estar viciada por lo cual no se puede confiar en que el conflicto este realmente solucionado.

Es labor del mediador asegurarse antes y durante el proceso que estos principios se respetan.

1º la **voluntariedad**: Es necesario que las partes acudan de manera voluntaria a la mediación y voluntariamente permanezcan en ella. La mediación persigue que las partes sean quienes forjen la solución, los acuerdos, sin esta voluntariedad no puede darse un acuerdo valido ya que sus cimientos serán endebles. La voluntariedad es precisa para conseguir la confianza entre los agentes y con el proceso, sin ella solo existirá duda que generará desconfianza. Nunca se legitimará nada

en el proceso ( ni a la otra parte, ni al mediador, ni a las posiciones contrarias ) si se está obligado o coaccionado de algún modo ( por pequeño que sea ).

Al mediador no tiene que importarle a lo largo del proceso, en cada reunión asegurarse que la voluntariedad se mantiene. Ello no perturba, sino que al contrario, refuerza el proceso recordando y haciendo patente a las partes que están en él libremente y que libremente pueden abandonarlo cuando deseen.

2º la **confidencialidad**: La comunicación es fundamental para la mediación, sin la confidencialidad no se podría asegurar que dicha comunicación se produjese. El mediador debe de asegurar que lo que se exprese dentro del proceso es totalmente confidencial y que no será en modo alguno empleado salvo que la parte lo permita. Las partes deben de determinar el grado de confidencialidad que exista entre ellas, el mediador en las reuniones procurará que, dependiendo de lo que se diga, fijen más o menos estrictamente el límite. En todo caso las partes nunca podrán servirse de esta confidencialidad cuando exista riesgo para un tercero o se produzca un delito.

3º la **objetividad**: El mediador debe ser objetivo, no enjuiciar ni valorar las actitudes de las partes ( tanto respecto a los intereses en el conflicto como a sus posiciones ). Sin embargo no cabe ser imparcial, nadie es imparcial en los conflictos, siempre preferiremos, opinaremos, sentiremos o nos empatizaremos más con la postura o la forma de ser de una de las partes. Será la actitud profesional de cada mediador el que modele su capacidad de ser objetivo.

No debemos confundir falta de objetividad con la actitud del mediador que se acerca más a una parte para nivelar sus posibilidades frente a la otra dentro del proceso. Esto se denomina equidistancia y es una actitud del mediador cuando una de las partes está en situación de inferioridad por cuestiones de poder o de rango frente a la otra, ello no debe afectar a la capacidad de ser objetivo, es, simplemente, una herramienta más.

4º la **comunicación** y el **diálogo**: Son las herramientas básicas de la mediación. Se consiguen gracias a técnicas de mediación que deben ser conocidas por todo mediador. Sin ellas nunca se podrá llegar a acuerdos por eso el mediador no debe aceptar la falta de comunicación o la negativa al diálogo por una de las partes debe forzarlo de manera más o menos directa.

Hay que señalar que la comunicación no tiene por qué ser oral. El lenguaje no gestual es igual o más expresivo en ocasiones que el verbal. El mediador debe conocerlo y emplearlo, en casos traducir lo gestual a la forma oral.

5º la **privacidad**: La mediación no puede ser un proceso público. La libertad necesaria que deben seguir las partes y la seguridad en el proceso deben quedar garantizadas y para ello es necesario que el proceso sea privado. Es posible que los acuerdos deban ser públicos, para ello es necesario que las partes entiendan sin dudas que dicha publicidad se va a producir, pero en ningún caso es público el proceso. Para garantizar esta privacidad el mediador debe controlar el espacio donde se realizan las entrevistas, especialmente las conjuntas entre las partes, viendo que este sea adecuado para la mediación y lo más neutral posible.

6º la **libertad** y la **seguridad**: Las partes deben de sentirse libres de dar sus opiniones y mostrar sus sentimientos y seguras de que ello sirve para el proceso. Esto es necesario para conseguir la correcta comunicación entre las partes. El mediador debe impedir que existan presiones, de una parte contra otra, que puedan limitar su libertad o disminuir su sensación de seguridad. Existen factores externos que pueden afectar ( la intervención de la administración, la presión de terceros, la presencia en las reuniones de personas ajenas al conflicto...) el mediador debe disminuirlos o evitarlos.

7º la **sinceridad**: la comunicación y el diálogo son inútiles si no son sinceras. El mediador debe insistir en este punto, debe de asegurarse que lo que se dice es sincero ( que no tiene que confundirse con la verdad, la verdad puede ser una y sin embargo las partes ser sinceras a la hora de expresar situaciones o sentimientos no coincidentes con ella ).

Es básico que el primer ejemplo de sinceridad lo haga el mediador, no es posible una mediación en la que el mediador sea "cogido" en una falsedad. Ello afectaría a la confidencialidad, a la objetividad y a la comunicación.

### **3º EL MEDIADOR. CARACTERISTICAS:**

En el punto anterior hemos visto como el mediador debe tratar de ser garante de los principios de la mediación. Esta es su primera función, antes, durante y después del proceso. Será después ya que es garante del cumplimiento de los acuerdos, por ello la función del mediador no termina con el acuerdo.

Además de garante, el mediador debe ser un vehículo, un puente. Las partes deben de poder usarlo para dirigirse a la resolución del conflicto y el mediador debe estar preparado para llevarlas allí.

Con todo el mediador como persona y como profesional debe tener unas características concretas:

### **a) Como persona:**

- Debe de ser objetivo, ver las cosas como son y no como le gustaría que fueran, sin juzgar. Debe tener sentido lógico y sentido común. Debe de tener capacidad de visión de la realidad subjetiva, que implica que la realidad no es única sino que varía de unas personas a otras.
- Debe tener capacidad de control emocional, no puede implicarse a nivel afectivo o dejarse llevar por las emociones que se expresen en el conflicto durante el proceso de resolución.
- Debe ser empático para poder ponerse en lugar del otro en un nivel intelectual, no emocional.
- Debe tener un fuerte sentido de jerarquía de valores pero estar abierto a asumir que existen valores diferentes a los suyos. Lo fundamental para él, no tiene que ser lo fundamental para otro.
- Debe ser optimista en que los problemas pueden tener solución y transmitir esta confianza a las partes.
- Debe tener capacidad de improvisación y de adaptación rápida a puntos de vista diferentes a los suyos.
- Debe ser humilde para aprender de las partes que son quienes realmente saben del conflicto. No busca felicitaciones ya que sabe que son las partes los verdaderos actores del proceso.
- Debe tener imaginación para describir las soluciones que propongan las partes o saber encaminar el proceso.
- Debe de ser paciente y mantener la serenidad ante procesos que pueden ser largos y densos.
- Debe tener madurez para hacerse responsable de sus actos como mediador.
- Debe tener carácter para mantenerse firme en su papel y dejar claras las reglas, no permitir ser manipulado en el proceso.

### **b) Como profesional:**

- Tiene conocimientos en psicología, derecho o ciencias sociales.
- Conoce el significado del lenguaje no verbal y de la escucha activa.
- Maneja las técnicas de la mediación ( preguntas, resúmenes, perífrasis, la reformulación...)
- Sabe evitar las posturas negativas o absolutas.
- Es buen comunicador y se expresa de forma clara, concisa y comprensible.
- Posee conocimientos del tema concreto de que se trate ( laborales, sanitarios, culturales....) así como de los recursos públicos que se puedan emplear.
- Sabe conducir una reunión con autoridad y sabe confeccionar textos de compromiso.

- No debe dar nunca nada por sentado, ni del conflicto, ni de las partes, ni de lo que ha sucedido, ni el por qué, ni lo que las partes saben o quieren.

#### **4º FASES DE LA MEDIACION:**

Toda mediación tiene unas fases pautadas, independientemente del tipo de mediación ante el que nos enfrentemos o de las causas u orígenes del conflicto.

##### **4-1º la premediación:**

Antes de iniciar el proceso de intervención y después de que se haya requerido dicha intervención. Habrá que determinar:

- Si para ese conflicto somos los profesionales más adecuados ( si es un conflicto laboral y carecemos de conocimientos ) y si las partes no requieren de una intervención de otro tipo ( si es preciso la intervención de un terapeuta, juez, arbitro, negociador....).
- Si se dan los principios de la mediación para poder iniciarla. Ello implica que si solo ha contactado una de las partes, hay que comunicarse con la otra y confirmar que en ella también se dan los principios de la mediación ( voluntariedad, libertad, etc...) y de que acepta iniciar el proceso.
- Informarse sobre las partes y el conflicto. Mediante entrevistas con terceros, lectura de cuestiones relacionadas con el conflicto, revisión de material escrito que exista en periódicos, policía, etc....

##### **4-2º Entrevista de información:**

En ella se informara a las partes en qué consiste la mediación, nuestras funciones ( en especial nuestro papel de garante y de puente ), fijar que serán las partes con nuestra ayuda quienes fijen los acuerdos y volver a asegurarnos que se dan los principios de la mediación.

##### **4-3º Entrevista/s individuales:**

Es la fase más importante. En ella el mediador se reúne con las partes por separado en el espacio que estime más oportuno ( puede ser neutral o no ). Comenzará a aplicar las técnicas de la mediación. Se deben de sacar todos los aspectos del conflicto ( intereses y posiciones ) y las emociones que deberán ser tratadas. Se inicia el intercambio de posiciones y se explora la búsqueda de soluciones. Al final las partes deben de estar preparadas para la reunión conjunta habiendo entendido la postura del otro y, según el resultado, haber

reflexionado sobre la suya. No existe un número determinado de entrevistas a realizar, se harán las necesarias, ni un plazo para ello. En el proceso se deben reafirmar los principios de la mediación.

Esta es llamada también "fase de acogida". El mediador tendrá que atender a los sentimientos y emociones que cada parte expresa y de este modo fomentar la confianza y empezar a legitimarlas y a legitimar el proceso y a él mismo.

#### **4-4º Preparación de la reunión conjunta:**

Se trata de dejar un periodo de reflexión a las partes. En este periodo el mediador analizará el resultado de las entrevistas individuales y estará preparado para aplicarlo en la reunión conjunta ( donde incidir, que evitar, que emociones tratar y compartir entre las partes....). Fijará las posibles soluciones preparado para incidir en ellas cuando se planteen en la reunión conjunta. Preparará el lugar de la reunión conjunta para que respete los principios de la mediación, deberá en especial ser lo más privado, formal y neutral posible. Citará a las partes para la reunión conjunta.

#### **4-5º Entrevista conjunta:**

Fijará las normas a seguir en la reunión ( respeto mutuo, lenguaje no agresivo, escucha activa, controlador de la reunión,... ) Se asegurará de que se den los principios de la mediación. Empleará las técnicas necesarias y manejará la equidistancia. Promoverá el dialogo entre las partes y cuando se produzca se apartara y mantendrá un principio de mínima intervención. Realizará el cierre de acuerdos cuando estos se vayan produciendo. No existe un número determinado de entrevistas a realizar, se harán las necesarias, ni un plazo para ello.

#### **4-6º Final de la mediación, redacción de los acuerdos:**

Se resumirán los acuerdos adoptados, se pedirá a las partes que con ayuda del mediador se redacten de la forma más concisa y clara posible. Se promoverá que dichos acuerdos sean por escrito y firmados por todos los agentes ( incluido el mediador ). Antes de la firma se asegurará de que se dan los principios de la mediación.

#### **4-7º Fase de reconciliación:**

El mediador es garante de los acuerdos tomados. Debe ofrecerse para resolver las dudas que las partes tengan durante su aplicación y hacer un seguimiento de la misma. Se asegurara de la correcta satisfacción de las partes. Incluso después de finalizada la puesta en práctica de los acuerdos durante un periodo de tiempo realizará un



seguimiento a las partes para asegurarse que no se reproduce el conflicto.

Tres cuestiones comunes en cada fase:

- Todas las reuniones con las partes deben de empezar con una correcta acogida que genere confianza en el proceso y ayude a legitimar al mediador y a las partes.
- Por la misma razón debe terminar con un agradecimiento a las partes por el esfuerzo demostrado en el proceso, aunque dicho esfuerzo no se haya producido.
- Si por cualquier motivo el mediador decide interrumpir la entrevista debe culpabilizarse él mismo de ello para mantener la confianza de las partes en el proceso y favorecerla respecto al otro.

## **5º LA COMUNICACIÓN:**

Como hemos señalado la herramienta fundamental del mediador es la comunicación y el dialogo. Por ello es preciso que el mediador tenga **HABILIDADES DE COMUNICACIÓN**, la primera herramienta de la mediación.

Empecemos por definir comunicación: *Es el proceso, básico para la supervivencia, por el que transmitimos como emisores, mensajes codificados a través de un canal, con el objeto de que el receptor descodifique el mensaje y actúe según los contenidos del mismo. Es el sistema por el que establecemos nuestras relaciones sociales de cualquier tipo.*

El mediador trabaja siempre con y por la comunicación entre las partes. Es importante que conozca todos los factores que influyen en una buena comunicación e intervenga sobre ellos en el caso que fuera necesario ( bien para reafirmarlos, bien para minimizarlos ). De este modo tenemos como partes de la comunicación:

1º El **emisor**: Debe de transmitir un mensaje al receptor. El mediador debe lograr que así sea.

2º El **mensaje**: Conjunto de información que desea mandar el emisor. El mediador debe asegurarse de que el mensaje está completo.

3º La **codificación**: El proceso mental por el que el emisor traduce el contenido del mensaje a unos signos que puedan ser reconocidos por un receptor. El mediador debe controlar el sistema de codificación del emisor para controlar el mensaje ( el idioma del emisor ).

4º **Canal:** La vía que elige el emisor para llegar al receptor. El mediador debe asegurarse que el canal es válido para hacer llegar el mensaje al receptor ( una carta ).

5º **Receptor:** El destinatario del mensaje que se recibe por uno o más órganos sensoriales ( oído/vista ). El mediador debe lograr que sea recibido.

6º **Descodificación:** Desarrollo contrario a la codificación en el que el receptor emplea un proceso mental para captar el mensaje. El mediador debe controlar y, en su caso, ayudar a que el receptor pueda realizar la descodificación ( controlar el idioma del receptor ).

7º **Reacción:** Impacto que produce el mensaje en el receptor al descodificarlo. El mediador debe estar preparado para controlar y minimizar en su caso esa reacción ( sorpresa, ira,...)

8º **Ruido:** Todo lo que pueda dificultar la comprensión del mensaje: Físico ( el ruido de fondo en un bar ), psicológico ( el receptor está pendiente de otra cosa ) o semántico ( diferentes niveles de escritura ). El mediador debe eliminarlos.

9º **Contexto:** La situación en la que se da la comunicación y que influye en su consecución. El mediador debe controlarlo de antemano ( eligiendo el espacio donde se va a producir ).

10º **Feedback o retroalimentación:** Información que el emisor recibe de la reacción que el mensaje ha producido en el receptor. El mediador debe preverla y minimizarla en su caso controlando la reacción ( si es sorpresa analizándola ).

Además de conocer y ser capaz de intervenir en el proceso, otra importante habilidad de comunicación es actuar frente a los errores del emisor y del receptor:

### **Errores del emisor:**

- No organizar los pensamientos antes de hablar. El emisor debe intervenir para reorganizarlos antes de que el receptor reaccione.
- Expresarse con imprecisión. El mediador debe aclarar el mensaje antes de que el receptor reaccione.
- Intentar expresar muchas ideas en un único enunciado. El mediador debe separarlas y pedir que se traten de una en una.
- Hablar sin detenerse y sin observar la falta de comprensión en el receptor. El mediador debe detener al emisor y lograr que atienda al receptor.

### **Errores del receptor:**

- No prestar atención. El mediador debe fomentar la escucha activa.
- Estar pensando la respuesta en lugar de escuchar. Nuevamente debe pausar al receptor fomentando la escucha activa.
- Fijarse en detalles y no en la totalidad del contenido del mensaje. El mediador debe centrar al receptor en el contenido fundamental y evitar los detalles banales.

El mediador debe de controlar las actitudes que favorecen la comunicación y que forman parte de una correcta habilidad. Emplearlas, en su caso, fomentarlas en la comunicación de las partes o eliminarlas, si son negativas. Tenemos algunas claves de conducta dentro de la comunicación:

- Hay que elegir un momento y lugar oportunos.
- Tener presente siempre el objetivo de la comunicación y no permitir alejarse de él.
- Conocer y controlar las emociones.
- Fomentar la escucha activa.
- Hacer preguntas sabiendo la razón de las mismas.
- Pedir opinión al receptor cuando sea oportuno.
- Lograr que las opiniones y mensajes sean en primera persona, "en yo".
- Enviar mensajes consistentes, claros y congruentes con lo que se hace, el lenguaje no verbal debe ser acorde con el mensaje.
- Dar información en positivo y si no es posible intentar equilibrar lo positivo y lo negativo.
- Reforzar y recompensar los actos positivos de comunicación.
- Emplear el mismo código o uno accesible a todas las partes.
- Evitar las generalizaciones y referirse siempre a conductas específicas.
- Reconocer la razón del otro cuando se tenga.
- Buscar una comunicación que facilite el ponerse en el lugar del otro.
- No admitir posiciones negativas inamovibles.

En mediación, si no se produce una comunicación eficaz, es el momento de reformular el proceso de intervención.

### **6º TECNICAS DE MEDIACION.**

A continuación analizaremos someramente algunas técnicas que emplean o se basan en la comunicación. En unos casos estaremos ante el empleo de habilidades de comunicación más específicas que las vistas en el punto anterior, en otros serán habilidades sociales. El profesional debe saber emplearlas en el momento oportuno y si las partes voluntariamente las usan saber permitirles o resaltarlas.

Con ellas conseguiremos distintos objetivos:

- información
- Continuar o iniciar el dialogo
- Eliminar lo superfluo y centrar el conflicto y los intereses de las partes.
- Conseguir que las partes se coloque en el lugar del otro para comprenderlo.
- Evitar posturas intransigentes o negativas.
- Cerrar acuerdos.

## **6-1º EL LENGUAJE NO VERBAL.**

La comunicación no verbal favorece el entendimiento de sentimientos básicos, en muchos casos tiene mayor impacto que la comunicación verbal.

En ocasiones el lenguaje verbal y el no verbal serán contradictorios. En estos casos el no verbal será el que debemos creer ya que es más fidedigno a lo que realmente se quiere comunicar.

Las **funciones** del lenguaje no verbal son:

- Complementa y a veces sustituye a la comunicación verbal
- Puede confirmar lo que se dice con la comunicación verbal
- También puede contradecir lo que se dice verbalmente.
- Puede agregar intensidad al contenido verbal.
- Puede enviar claves de control no explicadas verbalmente.
- Comunica actitudes y estados de ánimo.

Los **tipos básicos** de comunicación no verbal son:

1º La **mirada**: Es importante para regular los turnos de palabras. En las partes una mirada comunica actitudes interpersonales ( Intensa

puede indicar amistad, hostilidad o temor, una mirada desviada timidez, superioridad o sumisión ).

2º **Expresión facial:** “La cara es el espejo del alma”. La expresión facial tiene corta duración pero transmite las emociones básicas ( alegría, sorpresa, tristeza, miedo, ira y desprecio ).

Cejas ( elevadas/incredulidad, medio elevadas/sorpresa, medio fruncidas/ confusión, fruncidas/enfado ) y boca ( hacia arriba agrado y hacia abajo malestar ) son quienes marcan la pauta de la expresión facial.

Los movimientos de cabeza pueden suponer acuerdo, escucha, duda o negación.

3º **Sonrisa:** Una sonrisa puede suavizar un rechazo, comunicar una actitud positiva, animar a que los demás te devuelvan una sonrisa. Crea un ambiente positivo para la comunicación y por ello para la mediación. El humor sin ser una herramienta básica para el mediador, hábilmente empleado puede ser positivo como mecha de inicio de sonrisas que rompan un bloqueo no verbal.

4º **Gestos manuales:** Acompañan al habla, incluso pueden remplazarla ( más claramente en culturas mediterráneas o latinas ) y muestran estado emocionales. En la reunión conjunta se debe de estar muy pendiente de ellos ya que pueden ser agresivos o interpretarse de ese modo, en ese caso el mediador debe de cortarlos.

5º **Movimientos de piernas:** La persona, al ser un área del cuerpo que se mira en menor medida que otras, tiene menos control sobre ellos y le resulta más difícil disimular emociones con ellos. Son básicos a la hora de detectar ansiedad ( movimiento compulsivo ), temor ( cerrar las piernas ) o distanciamiento ( adelantar una pierna y echar el cuerpo hacia atrás).

6º **Postura corporal:** Está muy relacionada con el comportamiento social. Hay cuatro categorías posturales:

- Acercamiento: Postura atenta con una inclinación del cuerpo hacia delante. Denota también interés.
- Retirada: postura negativa o de rechazo retrocediendo o volviéndose hacia otro lado.
- Expansión: Postura orgullosa o despreciativa. Conlleva la expansión del pecho, tronco recto o hacia atrás, cabeza erguida y hombros elevados.
- Contracción: Postura cabizbaja o abatida. Conlleva tronco hacia atrás, pecho o cabeza hundidos, hombros que cuelgan.

7º La **distancia**: Una distancia excesiva puede suponer desconfianza y una muy corta provocar en el otro actitudes negativas. El mediador debe controlar la distancia teniendo en cuenta las situaciones en que nos encontremos ( puedes acercarte a las partes para dar apoyo o seguridad o puedes alejarte para respetar los espacios personales y hacerte respetar ).

Hay cuatro grados de distancia interpersonal:

- Intima: ( hasta 50 cm. ) Encuentros amorosos, de lucha, consuelo, protección o afecto.
- Familiar/personal: ( 0,5 a 1,5 m.) Para tratar temas de común interés, pueden tocarse uno a otro.
- Social/consultiva: (1,5 a 3,5 m.) Para tratar asuntos de forma impersonal.
- Públicas: ( 3,5 hasta límite de la audición de voz ) Para hablar en público.

8º **Contacto físico**: Es el tipo más básico de conducta social y la forma más íntima de comunicación. Tenemos tacto funcional ( medico examinando a un paciente ), cortes ( apretón de manos ), amigable ( despedida ) o íntimo ( besarse ). Para analizar y emplear este lenguaje no verbal hay que tener ciertas claves culturales comunes con las partes ( asiáticos no lo emplean, árabes solo entre sexos comunes,.....).

Si el mediador a fijado correctamente su autoridad en la reunión conjunta puede emplear el tacto para controlarla. De este modo si alguien está hablando y otra persona no le escucha o le va a interrumpir un toque del mediador puede solucionarlo sin detener la alocución.

9º **Apariencia personal**: Se refiere al aspecto externo no propiamente corporal ( vestido, adornos, corte de pelo ). Está muy relacionado con los estereotipos. Como hemos visto el mediador no debe dar nada por sentado, sin embargo el estereotipo empleado en positivo y no como una fuente de opinión, puede ser una buena herramienta que facilite y acelere el proceso.

Por otra parte si el estereotipo es erróneo ( no se corresponde con la personalidad ) no hay que permitir que las partes caigan en él.

El mediador debe cuidar de que su apariencia personal sea lo suficientemente neutra como para que las partes no caigan en confusiones con su persona.

10º El **sonido no verbal u onomatopéyico**: Puede indicar atención, asentimiento, sorpresa o negación. Suele venir acompañado de otro tipo de lenguaje no verbal que lo reafirmara y permitirá distinguirlo.

El mediador mientras escucha puede, además de mantener una postura de acercamiento, apoyarse en este tipo de sonidos que harán que la parte se refuerce al transmitirle interés y favorecerá que continúe su comunicación.

## **6-2º LA ESCUCHA ACTIVA:**

Es la técnica de acoger a la persona que nos habla y descodificar su lenguaje, verbal o no, para comprender adecuadamente todos los contenidos de su mensaje.

El mediador debe intentar hacer entender a las partes de la necesidad de que cuando oigan al otro, lo escuchen, estén abiertos para recibir el mensaje, y debe preocuparse por que mantengan esa actitud. Sin escucha activa no cabe mediación, es necesario reformular toda la intervención.

Existen algunas claves a seguir para tener una buena escucha: para de hablar, pon el foco en el otro, escucha la idea principal, mira el cómo te está transmitiendo lo que dice, separa la persona de la idea, escucha lo que no se dice, separa tus emociones de tus respuestas, se cauto con las interpretaciones.

La empatía es la base de la escucha activa, es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, que es el objeto de realizar la escucha activa. Para tener una actitud empática: debes transmitir cordialidad, aceptar a la otra persona y respetar sus sentimientos aunque no los compartas, evitar juicios y evaluaciones, evitar descalificaciones, no amenazar ni chantajear, no interpretar, manejar otro concepto de verdad ( la verdad creada entre las dos partes que no tiene que ser la que el mediador lleva en su cabeza no basarse en los hechos, sino en la vivencia de las partes en conflicto).

Como en la comunicación, en la escucha también puede haber errores:

- **Escuchar no es esperar a que el otro termine de hablar.** El mediador debe de intentar que las partes no simplemente oigan.
- **Escuchar no es un proceso natural.** Debe educarse en la escucha, el mediador debe desde la fase de reunión individual promoverlo en las partes como básico para la intervención.

- **Escuchar no es solo cuestión de buena voluntad.** Supone un esfuerzo y como tal debe de ser exigido y en su caso reconocido y recompensado.
- **Para escuchar no basta con entender las palabras.** Es preciso recopilar lo principal y no atender a lo superfluo. El mediador debe asegurarse que las partes no se centran en lo lateral.

Existen ciertas técnicas que refuerzan la escucha activa y que podemos aplicar a lo largo del proceso de intervención:

- a) **Animar:** Mostrar interés y animar al que habla con lenguaje no verbal
- b) **Aclarar:** Preguntar lo necesario para entender lo que te dicen reuniendo la información necesaria.
- c) **Repetir:** Comentar con tus propias palabras lo que el otro ha expresado.
- d) **Reflejar:** Indicar que entiendes los sentimientos que se dan según lo expresado. Aquí hay que tener cuidado en no interpretar.
- e) **Resumir:** Ayudar al interlocutor a darse cuenta de si ha dado toda la información.
- f) **Validar:** Reconocer los sentimientos expresados y valorar lo dicho.

Merece destacarse la técnica de **las palabras claves:**

Durante la comunicación, una de las partes a podido expresar ( o el mediador en una intervención lo ha hecho, afirmándolo el emisor ) una palabra que tenga una especial significación ( realza un sentimiento o una idea ) o resuma el mensaje. El empleo de esta palabra por el mediador puede facilitar la escucha activa ya que sirve para resumir, reflejar, repetir o aclarar ( o para varias de estas técnicas a la vez ). Además puede ser una base para la reflexión individual de cada una de las partes y facilitar el retomar el dialogo tras una pausa.

Sin embargo hay que tener en cuenta que se debe de tener mucho cuidado a la hora de elegir una "palabra clave". Por un lado puede que si no es la adecuada estemos fomentando una visión o un sentimiento erróneo o negativo en alguna de las partes ( nunca hay que dar nada por sentado ni realizar interpretaciones subjetivas). Por otro puede cerrar demasiado el dialogo y centrarlo en un determinado aspecto cuando aún no se han expresado todas las ideas o emociones, llevando a las partes a una solución incompleta del conflicto.



## 6-3º LAS PREGUNTAS Y LAS REFORMULACIONES.

El dialogo y la comunicación son las bases de la mediación, pero no debemos suponer que todas las personas que asumen los principios de la mediación tienen un talante comunicativo, tienen todas fuertes habilidades de comunicación o van a expresar sentimientos, intereses y posiciones sin problemas. El mediador debe conseguir la información ( recordemos que no se debe suponer ) y para ello debe de preguntar.

Por otro lado la técnica de preguntas es muy útil ya que con ella podemos modificar posturas, hacer reflexionar a las partes e, incluso, cerrar acuerdos.

El mediador debe emplearla con asiduidad durante el proceso de intervención, especialmente en las reuniones individuales. Por ello es importante explicar al principio de cada reunión que las preguntas se hacen, precisamente, para favorecer el proceso, que no implican posicionamiento por nuestra parte ni un ataque a las ideas del preguntado.

Pueden ser:

1º **Informativas o exploradoras:** Con el objeto de buscar información.

- **Abiertas:** Simplemente se busca información ( ¿Qué ocurrió? ), se busca que el preguntado cuente una historia o se explique.
- **Cerradas:** Centran datos o conceptos ( ¿ lo que ocurrió fue....? ). Estas son fundamentales a la hora de cerrar acuerdos ( ¿ os parece que el primer punto del acuerdo sea....? ). Se pretende conseguir un sí o un no.

2º **Recontextualizantes o reformadoras:** Para modificar el relato de las partes o que vean los hechos desde otros puntos de vista.

- **Reflexivas:** Para conseguir una reflexión sobre lo dicho ( ¿ crees que lo que ocurrió es más importante que....? ).
- **Cuestionadoras:** Para cuestionar las posiciones ( ¿ crees que no se pudo actuar de otra manera? ).
- **Protagonizadoras:** Para hacer pasar de lo general, expresado por el preguntado, a que el protagonista sea él ( ¿entiendo que tú hiciste...? ).

- **Circulares:** Para centrar a las personas en la interdependencia que hay con otras y con el sistema social en general. Que tu situación implica algo para ti pero también para los demás. Para sacar a la parte de su yo y vea cómo piensa el otro. ( ¿ si te hubieran hecho lo que tú hiciste.....? ).

En las entrevistas individuales o en las conjuntas, las partes pueden expresarse de una determinada manera que, al mediador, le dé una clave para intervenir con una pregunta:

- Frente a la generalizaciones ( siempre, todo, eternamente....) preguntaremos para concretar.
- Frente a la negación general ( nunca, jamás, nadie...) preguntaremos para sacar a la parte de la negación.
- Cuando se responde en negativo para pasarlo a positivo.
- Cuando se responde con omisiones o ambigüedades preguntaremos para centrar el contenido.
- Respuestas que transforman procesos en sucesos puntuales ( las cosas son así ) preguntaremos para volverlo a colocar como un proceso.

Muy relacionado con las preguntas están las **reformulaciones**. Consiste en que el mediador, cuando se produce un mensaje que puede ocasionar rechazo en el receptor, interviene volviéndolo a formular. ( Parte: Es un ladrón / Mediador: Entiendo que cuando dices ladrón quieres decir que para ti cogió algo que no le pertenecía en exclusiva ).

Una especialidad de las reformulaciones es la posibilidad de transformar, mediante su uso, mensajes negativos en positivo. ( Parte: no lo perdonare/ Mediador: cuando dices no entiendo que quieres decir que te costará mucho ).

No suponen un mensaje distinto, ni mejor, ni peor, es otra formulación que permite continuar el dialogo

#### **6-4º ACTUACION FRENTE A LAS EMOCIONES:**

Los mensajes pueden producir emociones en el receptor, pero también pueden producirlos en el emisor. El dialogo lleva en todas las ocasiones a revivir situaciones o sentimientos que implican la plasmación de emociones.

Las emociones de las partes dentro del proceso de intervención son muy positivas. Por un lado enseñan al mediador y a la otra

parte, la realidad de la situación personal del otro. Además, reafirman el contenido de los mensajes, de lo que realmente se quiere explicar.

Pero también pueden ser negativas cuando el sentimiento expresado lo sea con una emoción que interfiera o paralice el dialogo ( ira, la envidia, el miedo...).

El mediador debe intervenir siempre ante una emoción, para controlarla ( la ira ) y minimizar los daños que pueda ocasionar en un dialogo o para fomentarla cuando lo beneficia( muestra de interés ).

Así:

- Frente al **miedo** como emoción el mediador debe dar **protección**, asegurando a la parte que él es el garante del proceso y de su integridad, y **comprensión**, afirmando que el miedo tiene base y es un sentimiento común en los conflictos.
- Frente a la **ira** hay que **calmar**, con paciencia durante el episodio de ira hasta que este se reduzca, y **desviar** la ira de la otra parte para centrarla en el conflicto.
- Frente a la **envidia, evitar**, huyendo de las situaciones que la puedan producir resaltando otros aspectos que la contrarresten ( el tiene más dinero pero tú más amigos ) y **explicar**, para racionalizarla, para que el otro entienda que tiene su base en necesidades.
- Ante la **culpa reducir**, nunca eliminar ya que es un vehículo hacia la solución, pero no puede ocultar necesidades o posiciones, y **desplazar**, para llevarla a la fase del acuerdo y continuar con la comunicación.
- Ante la **admiración, racionalizar** para entenderla basada en hechos o deseos y **aprender** de ella para emplearla en fomentar el dialogo y llegar a acuerdos.
- Ante la **alegría comprender** para ver que supone una mejora en el conflicto y **compartir** con la otra parte.
- Ante la **tristeza, cuidar** para legitimar a la parte y **animar** para continuar el dialogo.
- Frente a la **muestra de interés, ayudar** y **potenciar** para mejorar la comunicación entre las partes.
- Ante la **sorpresa, orientar** hacia sentimientos positivos y **prevenir** otras emociones negativas.
- Frente al **disgusto, explorar** para concretar que lo causa y **orientar** hacia posiciones de dialogo o hacia sentimientos positivos.

Relacionado con las emociones tenemos la petición de perdón. Si esta se produce en la reunión individual hay que llevarlo a la conjunta. Si se da en la conjunta hay que reforzarlo e incluso realizar una pregunta de cierre para que se refleje en el acuerdo.

La petición de perdón implica una respuesta, debe ser aceptado. El mediador debe asegurarse que dicha aceptación se produce de modo sincero.

En muchos casos el perdón es clave para terminar con los conflictos pero hay que ser capaz de determinar si es necesario continuar con el dialogo para que todas las partes lleguen a conseguir sus intereses o para cerrar otros vértices del conflicto.

### **6-5º EL SILENCIO Y LA REFLEXION:**

En las entrevistas, individuales o conjuntas, podemos llegar a encontrarnos con una situación que implique que en las partes sea necesaria una reflexión. No hay que interrumpir el dialogo, pero podemos plantear un receso para emplear el silencio como técnica.

Para ello es preciso que el mediador maneje tres variables:

- a) Es necesario que el mediador fije los términos sobre los que es necesario reflexionar. Debe hacerlo de la manera más clara y concisa posible y explicar a las partes la razón para hacerlo, la importancia de aquello sobre lo que se va a reflexionar.
- b) Manejar la situación espacio-temporal. Saber cuánto tiempo necesitan las partes para conseguirlo y tener un local apropiado para ello. La reflexión no puede ir ligada a la prisa, pero tampoco perjudicar la continuidad del dialogo y no conviene, si se produce en las reuniones conjuntas, que las partes estén en el mismo espacio físico para que nada perjudique o distraiga el proceso de reflexión.
- c) Tiene que saber cómo reanudar el diálogo y estar preparado para manejar sentimientos negativos o conclusiones opuestas. Para ello previamente debe de aclarar a las partes que es posible que eso se produzca y que se entienda como algo positivo que clarifique posiciones o elimine cuestiones superfluas para centrar el conflicto.

### **6-6º HABILIDADES ESPECIALES:**

- a) **EL DISCO RAYADO:** Frente a una petición de una de las partes que se plantea como inaceptable, siempre en la entrevista individual para evitar que se reproduzca en la conjunta. Consiste en decir no de forma clara, firme y sin excusas acabando las frases siempre con nuestro objetivo. Se

debe repetir el argumento sin enojarnos, irritarnos, ni levantar la voz.

- b) **BANCO DE NIEBLA:** Frente a la manipulación, cuando se pretende que seamos objetos de presiones o chantajes emocionales para forzar nuestra intervención o lograr posicionarnos a su favor. Consiste en dar la razón al interlocutor y continuar con el disco rayado.
- c) **PARAFRASEAR:** Para fomentar la continuación del dialogo. Consiste en comentar expresivamente lo que dice el otro. Se denominan también afirmaciones paradójicas ya que en lugar de emplear lo que a alguien le hace sentirse mal en ese mismo nivel, lo resaltamos y hacemos gala de ello como algo natural.

## **6-7º TECNICAS A APLICAR EN LA REALIZACION DEL ACUERDO:**

Como hemos dicho el acuerdo debe de ser generado por las partes, el mediador no es un redactor de compromisos. Para que el acuerdo ponga fin realmente al conflicto es preciso que las partes se sientan responsables en su concreción, ello aumentará en estas la necesidad de llevarlo a la práctica. Pero es posible que las partes hayan llegado a un punto en el que el acuerdo es viable, incluso evidente, pero no son capaces de plasmarlo.

Existen tres técnicas principales para lograrlo:

1º **Las preguntas de cierre:** Hemos analizado esta técnica al hablar de las preguntas. Se realiza durante todo el proceso de reunión conjunta y consiste en plantear uno a uno los puntos del acuerdo según se vayan consiguiendo ( ¿ os parece que.....sea un punto a incluir en el acuerdo? ).

2º **La lluvia de ideas:** Consiste en plantear a los intervinientes que señalen las posibles soluciones que crean posibles para después elegir la más aceptada por ambos. En este caso cabe la posibilidad de que se combinen varias de estas ideas para formar una mejor, el mediador deberá plantear esta posibilidad ( ¿ Y si, como dice.... hacemos....pero además como dice.... también hacemos....? )

3º **La comparación del otro:** Consiste en proponer a las partes la realización de dos listas. En ellas, y siempre recordando los logros conseguidos con el dialogo, propondrán los acuerdos que beneficiarían a la otra parte, para después, previa aceptación del otro formar con ellos un convenio. En este caso el mediador debe estar muy seguro de que en el dialogo se ha alcanzado un alto nivel de empatía, que las partes han sido capaces de ponerse totalmente en el lugar del otro. En el fondo esta técnica no es más que evitar los puntos muertos y continuar el dialogo.

Es conveniente que los acuerdos se redacten por escrito y se firmen por todas las partes. Este acto permite por un lado tener un elemento físico del acuerdo que las partes y el mediador pueden recordar y analizar, y por otro lado, fomenta con su formalidad que dichos acuerdos estén legitimados y se lleven a la práctica más fácilmente.

## **7º ALGUNAS CUESTIONES PARTICULARES DE LA MEDIACION COMO INTERVENCION PARA LA RESOLUCION DE CONFLICTOS.**

### **7-1º SITUACIONES DE RANGO O PODER DESPROPORCIONADO:**

En algunos conflictos podemos encontrarnos con que una de las partes ejerce sobre la otra un poder o un rango ( o ambos a la vez ) desproporcionados que impiden la correcta continuación de la intervención ya que afectan a los principios de la mediación.

El poder es la capacidad de influir o los recursos para ello que tiene una persona o conjunto de personas y que le son atribuidos por la ley, la sociedad o las situaciones profesionales.

El poder solo será relevante en una mediación cuando una de las partes lo expresa desde lo físico, lo económico o por la mayor información que se posee debido a ese poder. Es muy habitual encontrarnos con esta situación en la intervención de conflictos laborales o familiares ( jefe/empleado o padre/hijo ).

El rango, por su parte, es la posición de superioridad que una persona tiene frente a otra debido a la suma de experiencias, saberes o habilidades que ha ido acumulando por sí mismo.

Como el poder, es preciso que el rango se exprese a lo largo de la intervención para que sea relevante.

- Porque se está en una clase social que se asume por las partes como superior.
- Porque se está en una situación económica mejor.
- Por que se tiene una mayor experiencia vital.
- Por que se tiene una educación superior a la otra parte.
- Por que se tenga un mayor carisma o inteligencia práctica.

- Por que se posean mayores habilidades sociales o de comunicación.

El mediador en estos casos debe prever, tras las entrevistas individuales que puedan darse estas situaciones, analizarlas y estar preparado para limitarlas o hacerlas desaparecer.

Para ello empleara la equidistancia. La equidistancia es la capacidad del mediador para posicionarse más o menos intensamente, tanto en el plano físico como en la actitud, más o menos cerca de una de las partes sin que ello afecte a su objetividad. El acercamiento a una de las partes solo será válido si es intencional, en caso contrario hay que replantearse la intervención.

La equidistancia física supone nuestra colocación próxima a una de las partes en la reunión conjunta, especialmente cuando el lugar es favorable a la otra parte ( en la mediación escolar director/padres suele producirse en el despacho de aquel ). La actitud de acercamiento se expresara con el manejo del tuteo al que ejerce el rango o el poder y el usted al sometido, nuestra actitud no verbal frente a uno y otro o nuestras preguntas ( tanto en la forma de hacerlas como en su contenido ). En determinados casos será preciso usar de las dos equidistancias, física y de actitud, a la vez.

Hay que recordar siempre que el objetivo es legitimar a la parte inferior, acogerla y asegurarla con más intensidad y disminuir o eliminar los niveles de poder o de rango de la otra.

## **7-2º EL MEDIADOR COMO FUENTE DE INFORMACION:**

La falta de información es una de las principales causas de conflicto. La falta de información sobre el otro, sobre sus actos, sobre mis derechos, sobre mí mismo. El mediador debe de garantizar, por medio del dialogo, que la información necesaria entre las partes se produzca.

Pero también es necesario que el mediador se asegure de que a lo largo de la mediación todas las partes reciban la información necesaria para que la resolución del conflicto se produzca. Esta información puede referirse a cuestiones centrales del conflicto o a cuestiones periféricas y, puede ocurrir, que sea solicitada por alguna de las partes o que el mediador estime necesario que se produzca. En cualquier caso para que se dé el principio de seguridad, se genere la necesaria confianza y a favor de la función de garante del mediador, este, debe de proporcionarla.

A lo largo del proceso el mediador, si previene que se necesitará información sobre un tema en concreto, debe de estar preparado para darla en el momento oportuno ( lo decida él o lo soliciten las partes ). Si se solicita por alguna de las partes información sobre una cuestión que no ha sido estudiada por el mediador debe, si es necesario, detener el proceso, y, en todo caso, asegurar a la solicitante que recibirá dicha información, culpabilizarse de no poder darla en ese momento y obtenerla y facilitarla lo antes posible.

### **7-3º EL CASO ESPECIAL DEL INTERCAMBIO EPISTOLAR:**

La base de la mediación es la comunicación y el dialogo, pero no necesariamente lo verbal. Es cierto que el mediador debe intentar al máximo que las partes se reúnan, pero puede haber situaciones físicas ( enfermedades, reclusiones...) o personales ( vergüenza, temor...) que lo impidan o desaconsejen. En estos caso hay que seguir tres directrices:

- a) Asegurarse que los principios de la mediación se mantengan sin la reunión conjunta. La posible enfermedad o la vergüenza que una parte sienta, por ejemplo, deben de tener la suficiente relevancia para impedir la reunión conjunta pero en ningún caso pueden afectar a la existencia de los principios de la mediación.
- b) Que el dialogo y la comunicación estén asegurados. Si una parte se comunica a distancia o no verbalmente, la otra debe aceptarlo y poder hacerlo de igual modo.
- c) Que el medio empleado no suponga una dificultad añadida al proceso de comunicación. No puede ser de un coste económico elevado, debe de ser conocido y aceptado por la parte receptora y el mediador debe de conocer totalmente la intencionalidad, sentimientos expresados y contenido del mensaje del emisor para poder transmitirlo o ayudar a hacerlo correctamente.

Siendo siempre un recurso excepcional, el más empleado es el intercambio epistolar, la forma escrita, la redacción de cartas. Tal y como hemos visto al hablar de la comunicación, es necesario que el mediador se asegure de que, en este canal, la codificación y la decodificación sean correctas. También, obviamente, debe de asegurarse de que ambas partes acepten esta vía y de transmitir los sentimientos que se expresen correctamente, con lo cual es recomendable estar presente en la redacción y en la lectura del mismo para ser un apoyo en este especial proceso de diálogo.



## **7-4º EL CONTROL DE LAS CONDUCTAS:**

Hemos visto el necesario empleo de las habilidades sociales y de comunicación que debe manejar el mediador. Para determinar que técnicas se van a tener que emplear, y como, puede ser importante el conocer las diferentes conductas que podemos encontrar en los sujetos de la mediación.

Sin pretender ser un número cerrado de clases de conducta, destacaremos tres:

### **1º Agresiva:**

Esta conducta se caracteriza por la expresión de derechos u opiniones sin respetar las del otro, despreciándolas o atacándolas en un intento de someterlo a intereses propios, ambicionando las propias metas al precio que sea.

Se detecta por: Un volumen alto de voz, hablar sin escuchar, empleo de ofensas verbales, lenguaje no verbal retador o amenazante, excesiva gestualización de las manos, en casos extremos por el uso de violencia física.

Hay que saber que este tipo de conducta puede producir en el otro sentimientos de resentimiento y evitación y en el "agresivo" de culpa y de ira. Las relaciones que se establecen pueden ser poco duraderas o inexistentes.

Esta conducta nos va a llevar a marcar muy claramente las normas de la reunión conjunta ( prohibición de levantar la voz, de insultar, de gestualizar agresivamente...) y especialmente a enfatizar en el control que como mediadores tenemos que tener en el desarrollo de la sesión. En su desarrollo debemos estar muy pendientes de la actitud que un mediado con esta personalidad desarrolle y en caso de duda es conveniente parar la sesión reunirse con él calmarlo y en su caso recordarle las normas nuevamente, es mejor pecar de exceso de celo que la otra parte se pueda sentir violentada ya que podría dar al traste con todo el proceso.

### **2º Pasiva:**

Se caracteriza por no defender las propias posiciones bien por no saber expresarlas correctamente por qué no se conocen o no se sabe hacerlo, bien por pensar que no le importa a nadie lo que uno siente. En la raíz de esta conducta se encuentran complejos de inferioridad y

asunción de posiciones inferiores hacia otra persona con mayor rango o poder.

Se detecta por: Evitación de la mirada, posturas tensas o encogidas, movimientos corporales nerviosos, uso de muletillas, volumen bajo de voz, habla poco fluida ( con vacilaciones, con silencios ).

Nos encontraremos con una persona que quiere escapar del conflicto, no enfrentarse a él, sufrirá estallidos de molestia o ira incontrolada al aguantar situaciones no resueltas y padecerá la ausencia de relaciones interpersonales cálidas.

### 3º **Asertiva:**

Es el comportamiento que implica expresión directa de los propios sentimientos y posiciones, sin amenazar o castigar a los demás y respetando los derechos de esas personas.

Se detecta por: Ser congruente, capaz de expresar fácilmente opiniones o sentimientos, aceptar al otro tal y como es, saber ponerse en el lugar del otro, contacto visual directo, postura abierta, mensajes en primera persona, respuestas directas.

Será una persona que reciba como respuesta, generalmente, una comunicación amplia y positiva. Tendrá mayor satisfacción social, más confianza en sí mismo y relaciones interpersonales duraderas.

El análisis de la conducta es simplemente un apoyo al trabajo de mediador, no una técnica en sí misma. En la práctica, incluso ante una conducta asertiva puede producirse una reacción hostil. Controlar las reacciones y la activación emocional sí que se realiza mediante las técnicas de mediación. Con todo, si nos encontramos con dos conductas asertivas nuestra intervención será muy diferente a si nos encontramos ante dos conductas agresivas y podremos prepararnos para ello.

## **7-5º ALGUNAS SITUACIONES PERSONALES DE LAS PARTES QUE PUEDEN INFLUIR EN LA MEDIACION:**

1º La **interculturalidad**: Muchos de los conflictos que pueden producirse hoy en día van a estar relacionados con el choque de culturas que la situación migratoria en España está produciendo, es especialmente relevante en la mediación escolar y comunitaria. En primer lugar es conveniente que el mediador estudie, en la fase de premediación, las claves culturales de cada una de las partes y

determine si el conflicto tiene su origen o alguno de sus aspectos en la diferencia cultural. Solamente en el caso de que sea así, la mediación estará influida por el origen cultural de las partes, no basta con que una de ellas sea extranjera para entender este como un factor fundamental de la intervención, incluso puede ser relevante aunque ambas partes sean del mismo país.

La diferencia cultural no es algo nuevo en la mediación. Siempre se ha tenido en cuenta con mediaciones donde una de las partes pertenecía a la etnia gitana o cuando, siendo nacionales, tenían diferentes claves culturales ( sevillano/donostiarra ). Lo que sí es nuevo es la interculturalidad.

Los países que en los últimos años han sido focos migratorios han aplicado diferentes soluciones a la inclusión social de los extranjeros: multiculturalidad ( Inglaterra ) o asimilacionismo ( Francia ). En España se tiende a la interculturalidad : *Situación de multiculturalidad en la que se pretende trabajar en los espacios e intereses en común de las distintas culturas con un aprendizaje mutuo y reciproco.*

En este sentido la intervención en un conflicto basado en una diferencia cultural debe de conllevar un intercambio de información entre las partes. El mutuo conocimiento, base de la interculturalidad, conseguirá prevenir la repetición del conflicto o la aparición de nuevos.

2º Las **situaciones sanitarias que impiden la intervención:** Básicamente son dos, la toxicomanía y la enfermedad mental ( en el caso de que se den ambas situaciones en la misma persona hablaremos de duales ).

En ambas situaciones, en principio, el mediador debe, o no iniciar la intervención, o detenerla. La razón por la cual no puede mediar en conflictos donde una de las partes es toxicómana o enfermo mental es por el hecho de que no se pueden asegurar los principios de la mediación.

Vimos en su momento como, la clave para entender posible la mediación, estaba en que se respetaran los principios de la medición, sin ellos, o es necesario otro tipo de intervención, o aunque se llegara a acuerdos estarían viciados por lo que no se terminaría con el conflicto. La libertad, la voluntariedad, la seguridad y la sinceridad son principios que sin duda se verán afectados negativamente.

Podría ocurrir que el grado de toxicomanía o la clase de enfermedad mental no fueran suficientemente relevantes como para que impidieran a las partes comprender y respetar los principios de la mediación. En estos casos es decisión del mediador quien, en

cualquier fase del proceso, deberá conseguir la información que precise ( por medio de terapeutas, médicos, familiares....).

3º La **vulneración de derechos fundamentales**: Podría ocurrir que el mediador detectase que una de las partes se viera perjudicada con el conflicto en sus derechos fundamentales o que el acuerdo adoptado lo vaya a hacer. En estos casos nos encontramos con un límite para la intervención, la mediación no es posible, el conflicto existente o el que el acuerdo genere es de mayor relevancia que la resolución en sí misma.

El mediador debe valorar cuando el derecho fundamental es irrenunciable ( derecho a la vida ) o es matizable ( derecho al trabajo ). En este segundo caso, si la parte afectada lo entiende y lo acepta la mediación puede darse. El mediador debe, detectado el problema, informarse sobre si la legalidad ampara esta situación ( consultando con abogados, trabajadores sociales, códigos legales, deontológicos....).

Si el menoscabo de un derecho fundamental se produce en un tercero que no forma parte del conflicto, no cabe mediación. El tercero no puede ser mediado al no ser un agente en el proceso de intervención.

En su caso se debe dar cuenta a las autoridades de que se está produciendo un delito. En el caso de la mediación penal o penitenciaria el delito ya se ha producido y ya está en vía judicial, en estos casos la mediación es posible ya que las garantías penales de la víctima están aseguradas y amparadas legalmente.

## **7-6º ¿ UN UNICO MEDIADOR ?**

No existe un número determinado de mediadores para realizar una intervención. En la practica el volumen de trabajo y el escaso tiempo que se tiene para intervenir y lograr la resolución hace que lo habitual sea la intervención de un único mediador. Por otra parte esta es y ha sido la forma de intervención más habitual. Con todo existen otras posibilidades.

En conflictos internacionales que afectan a dos o más grupos sociales ( caso irlandés, Guatemala, Oriente Medio....) se ha tendido a crear equipos de trabajo formados por más de un mediador. Esto ha sido así en virtud del elevado número de agentes intervinientes en estos conflictos.

Sin embargo cuando sean dos las partes, tenemos distintas experiencias que plantean la intervención de una pareja de mediadores. Es obligatorio que en este tipo de intervención exista una corriente fluida de comunicación entre la pareja, las suficientes reuniones preparatorias y la capacidad de coordinación durante las entrevistas para que no se produzcan interrupciones o contradicciones.

La existencia de dos mediadores tiene las siguientes ventajas:

- Cada parte va a ser acogida y contactada principalmente por un mediador, lo que desde el principio va a fomentar que exista un contacto más directo entre una parte y uno de los mediadores. En las reuniones conjuntas fomenta la confianza de la parte interrelacionando más fuertemente con uno de los mediadores.
- Facilita la aplicación de las técnicas de mediación ya que evita silencios incómodos o "atascos". Generalmente donde no llega uno de ellos, lo hace el otro.
- Favorece la legitimación del proceso y de los mediadores. Las partes ven a un equipo, con lo que conlleva de respaldo y profesionalidad.
- En determinados casos fomenta la seguridad y elimina el temor que una parte pueda tener frente a otra. En las reuniones conjuntas, especialmente ante una personalidad agresiva, la presencia de dos mediadores tranquiliza y asegura.
- Dos cabezas piensan más que una. En las fases de preparación y análisis se aportan distintos puntos de vista que llevan a análisis y conclusiones más precisas.
- Permite en casos en que las partes deban separarse momentáneamente el no dejar a una de ellas sola, lo cual podría afectar a la confianza en el proceso y elimina la posibilidad de que, quien se quede solo, se crea menos apoyado o legitimado por el mediador.

La unión entre la parte con quien va a ser su mediador se realiza en el primer contacto y en la entrevista personal. El mediador, de la pareja interviniente, que lleva el peso de la entrevista personal y quien, lógicamente, mantiene un mayor contacto no verbal con la parte, se convierte en el referente durante el resto del proceso.