

## Contenido

<b>1. 1. EL MEDIADOR COMO TERCERO NEUTRAL Y MODELO DE REFERENCIA</b>	<b>2</b>
1.1 PERFIL DEL MEDIADOR	3
1.2 ACTITUDES PERSONALES QUE DEBE TENER UN MEDIADOR	5
1.3 HABILIDADES COMUNICACIONALES DEL MEDIADOR	9
<b>2. 1.3.1 COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL</b>	<b>10</b>
<b>3. 2. COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS DE MEDIADORES</b>	<b>12</b>
2.1 LA CO-MEDIACIÓN	13
2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CO-MEDIACIÓN	13
2.1.2 INDICACIONES Y VENTAJAS DE LA CO-MEDIACIÓN	14
2.2 LA OBSERVACIÓN Y SUPERVISIÓN EXTERNA EN MEDIACIÓN	15
<b>4. 3. LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES</b>	<b>18</b>
3.1 TIPOS DE EMOCIONES	19
3.1.1 Ira	19
3.1.2 Alegría	20
3.1.3 Miedo	21
3.1.4 Tristeza	21
3.2 LAS EMOCIONES EN SITUACIÓN DE CONFLICTO	22

## EL MEDIADOR Y EL MANEJO DE LAS EMOCIONES

---

Dra. Gloria Novel Martí  
Directora del Observatorio de Mediación.  
Universidad de Barcelona

En este capítulo trataremos de plantear el perfil idóneo del mediador y las características del equipo de mediadores que se precisa para la intervención en conflictos en grandes organizaciones. Así mismo, trataremos el tema de la gestión de las emociones de las partes y la gestión que de las mismas debe hacer el mediador para trabajar desde la posición del tercero neutral.

### 1. EL MEDIADOR COMO TERCERO NEUTRAL Y MODELO DE REFERENCIA

El mediador, establece una relación de ayuda, en la que el objetivo consiste en acompañar a las partes en conflicto, a:

- Identificar sus necesidades, intereses, dificultades y recursos, para desbloquear la situación de enrocamiento que genera el conflicto.
- Mejorar su modo de comunicación para poder expresarse de manera pacífica y resolutive, facilitando el diálogo con las otras partes.
- Acercar posiciones entre las personas implicadas en el conflicto, para poder comprender, empatizar y gestionar el conflicto en un modo más funcional.
- Hacerse co-responsables acerca de la situación que están viviendo y así poder actuar de modo colaborativo
- Aprender a utilizar un sistema de comunicación no violento que les ayude a clarificar y resolver el conflicto presente y otros futuros.

En este contexto, el mediador puede ser visto como un modelo referente a seguir. En este sentido, si la mediación tiene un componente educativo, el mediador es el medio a través del cual se realiza este aprendizaje de las partes.

Es por ello, que el mediador tiene la responsabilidad de acercar los principios mediadores a su propia vida, para hacer congruente la enseñanza que, de un modo directo o indirectamente, realiza en el marco del desarrollo de la profesión de mediación.

### **1.1 PERFIL DEL MEDIADOR**

Según Bernal, algunas de las características personales de un buen mediador son la originalidad, la actitud conciliadora, el autocontrol, el sentido del humor y la espontaneidad (Bernal, 1998), diferenciándolas de las profesionales que tendría que ver con aspectos formativos y éticos.

El mediador como tercero neutral que facilita el proceso de diálogo, debe tener –en general- una serie de características relacionadas con conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarias (Mendieta, 2002; Suares, 2005).

Mencionamos a continuación algunas actitudes, aptitudes y habilidades, que un mediador debe ser capaz de demostrar (Novel, 2010):

- Capacidad para escuchar activamente y para empatizar profundamente con las partes.
- Capacidad de analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- Capacidad de usar un lenguaje verbal y escrito en un tono neutral y claro.
- Sensibilidad hacia los valores que las partes viven y defienden, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias personales o culturales.
- Capacidad para tratar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.

- Presencia y tenacidad. Capacidad para sostener un compromiso expresado con la honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso de personas en disputa.
- Capacidad para identificar y para separar los valores personales de la persona.
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, equilibrando las diferencias de poder entre las partes.
- Capacidad para establecer una relación de interés por el discurso ajeno, de conexión, respeto y empatía.

De modo más específico, los mediadores especializados en conflictos organizacionales, deben tener un amplio perfil como consultores en gestión de conflictos, así como un perfil específico mediador, todo ello complementado en equipos inclusivos, multidisciplinarios y estables, que proporcionen un modelo de actuación para las personas de las organizaciones.

En el siguiente cuadro pueden apreciarse algunas de las características que deben tener los mediadores que trabajen en el ámbito de las organizaciones:

*Figura 1: Perfil del mediador que interviene en conflictos organizacionales*

PERFIL CONSULTOR	PERFIL MEDIADOR
Iniciativa personal combinada de modo complementario, con la iniciativa grupal	Conocimientos amplios de mediación y disposición a aprender de modo continuado
Visión amplia y enfocada hacia el futuro, al tiempo que comprensión profunda de la situación presente	Cualidades mediadoras integradas en sí mismo, para poder actuar como modelo y referente positivo
Capacidad de análisis, introspección, validación y evaluación sistemática	Habilidades comunicativas y relacionales, que faciliten el aprendizaje mutuo
Capacidad para soportar la presión y el estrés que genera la incertidumbre y las situaciones inesperadas	Creatividad permanente y amplio sentido del humor, para enfocar las múltiples situaciones que se dan en las organizaciones
Imaginación para visualizar modos creativos de diseño, planificación e intervenciones diseñadas a medida	Capacidad de adaptación y afrontamiento positivo al cambio, de modo flexible y efectivo
Experiencia amplia y disposición positiva al reto de avanzar en nuevas direcciones	Visión apreciativa sistemática e interiorizada, para aportar una visión externa motivadora
Capacidad de comunicar, motivar, dialogar, reconducir y reproducir de modo reformulado ideas y situaciones	Disposición a la reflexión y al aprendizaje continuo, para mejorar las prácticas mediadoras
Capacidad de abstracción para relacionar, innovar, deducir y ampliar modos de intervención eficaces	Capacidad para motivar a personas, equipos y grupos al cambio y a la mejora, tanto personal como colectiva

Capacidad de compromiso con uno mismo y con los demás, enfocando su visión hacia el éxito de los proyectos	Capacidad de trabajo en equipo multidisciplinar
Pensamiento estratégico, reflexivo y creativo, que posibilite la creatividad unida a la eficiencia	Habilidades y conocimientos amplios y complementarios, que sumen habilidades y estrategias mediadoras
Habilidad para diseñar proyectos de pequeña, mediana y gran dimensión e impacto	Habilidad para diseñar intervenciones sistémicas y a medida

Como puede observarse en la figura anterior, el equipo de mediadores que trabajan en organizaciones, actúan de modo continuado como “consultores” en gestión de las diferencias, conflictos y dificultades en el ámbito de lo laboral y relacional. Por ello, deben ampliar conocimientos, áreas de actuación, capacidades y competencias, para dar respuesta al tipo de problemas con el que se enfrentarán. Esta característica les diferencia de otros mediadores que trabajan en otros ámbitos de actuación, en los que la consultoría no forma parte de su trabajo habitual y cotidiano, ni es un requisito a cumplir.

## 1.2 ACTITUDES PERSONALES QUE DEBE TENER UN MEDIADOR

Para ser su referente positivo, tiene que ser capaz de tener y demostrar una serie de actitudes tales como:

### **Empatía**

*“Consiste en situarse en el rol y situación de la otra de una manera global, es decir con una comprensión auténtica de sus sentimientos y emociones, de sus percepciones, perspectivas, comportamientos, deseos, creencias, intereses y necesidades frente al conflicto”.*

La empatía se comunica a través de la comunicación no verbal (un guiño de ojo, un gesto con la cabeza, el uso del lenguaje corporal) y verbal (uso de una comunicación pacífica y no violenta, el reconocimiento del otro, proporcionando un feedback que demuestre esta conexión), entre otros modos de “ser, estar y actuar”. Las personas empáticas están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que

otros necesitan o quieren, lo cual les sirve para comprender en profundidad el mensaje del otro y así establecer un diálogo pacífico y productivo para ambas partes.

En los procesos de gestión del conflicto a través de la mediación, es importante que el mediador, muestre empatía con todas y cada una de las partes que están en conflicto, para mantener el equilibrio de poderes y la neutralidad e imparcialidad, principios todos ellos de la mediación.

En el marco de la empatía se producen complementariamente otras actitudes que se describen a continuación y que, en sí mismas, son facilitadores del diálogo.

### **Respeto y calidez**

*“Es una actitud de reconocimiento de que la persona es única y que posee la capacidad de ser, estar y elegir de un modo determinado”*. La capacidad de acogida de todas las personas intervinientes en las diferencias, la ausencia de prejuicios y de juicios, la confianza en los recursos de las personas del equipo, el uso de la curiosidad en el qué pasó y como lo vivieron cada uno de ellos (eliminando las certezas de culpabilizaciones), el enfoque hacia el presente y el futuro en la relación, demuestran estas actitudes facilitadoras para el acuerdo.

La actitud y el modo que más habitualmente utilizamos para demostrar esta actitud de respetuosa y acogedora son:

- Fórmulas de reconocimiento tales como el uso del nombre de la persona y personalización en el trato
- Focalización en su persona, sus intereses, necesidades, deseos y sueños
- Ausencia de juicios y prejuicios en todos los sentidos
- Uso de la reformulación para ayudarle a concretar sus aspiraciones, anhelos, sentimientos y pensamientos, de un modo positivo
- Uso de la paráfrasis para demostrarle la escucha activa

- Preguntas realizadas desde la “curiosidad”, es decir sin connotaciones de certezas de razón o culpa
- la expresión de confianza en el otro, la ausencia de prejuicios o juicios, etc.

### **Autenticidad**

*“Es un estado de ajuste interno entre lo que la persona es realmente y lo que ella percibe, piensa, siente y comunica”.* Tiene que ver con demostrar congruencia entre pensamientos, sentimientos y actuaciones. Exige un elevado autoconocimiento de los propios sentimientos, pensamientos, modos personales de actuar, valores y creencias, así como el conocimiento de las características del otro en el mismo sentido. También implica un alto nivel de compromiso personal para ser sinceros con uno mismo y con los demás.

Las técnicas y habilidades que usualmente utilizamos para demostrar esta actitud de autenticidad son:

- La autorrevelación: Se puede expresar por ejemplo, “como mediador o facilitador, ahora mismo me siento...”
- La transparencia en las intenciones o actos: Un ejemplo de ello sería: “lo que me propongo es” ... “lo que me interesa hablar en estos momentos es...” “ahora mismo no estoy en condiciones de ...”)
- La aceptación de los propios límites y dificultades (por ejemplo: “realmente, en estos momentos no se cómo podría ayudarle”).

### **Disponibilidad**

*“Es la certeza que demuestra verbal y no verbalmente el mediador, de ser accesible y ‘utilizable’ bajo demanda y en las condiciones acordadas previamente”.* Tiene que ver con “estar dispuesto” a garantizar que los recursos de facilitación/mediación están

disponibles cuando se necesitan, sin dificultades añadidas o diferenciaciones hacia las personas o situaciones.

El modo en que usualmente demostramos esta actitud de disponibilidad es:

- La disposición interna y externa para consensuar tanto tiempos o espacios, así como condiciones para el diálogo u otras cuestiones de interés común.
- La facilidad en aceptar cambios y propuestas formuladas por las partes en conflicto
- El establecimiento de límites para marcar un espacio de seguridad y respeto.
- La afirmación de las voluntariedades de las partes y del propio facilitador/mediador, en cuanto a temas de proceso, formas y contenidos.
- El establecimiento de normas de consenso acordadas antes, durante y después de la facilitación.

### **Flexibilidad**

*“Puede ser definida como la capacidad de acomodar percepciones, creencias y valores y comportamientos, para adecuar las prácticas a la situación actual”.* Tiene que ver de un lado, con un modo interno de reformulación de estos aspectos, en base al entendimiento mutuo con el otro. De otro lado, implica un modo de actuar hacia el exterior, en coherencia con esta actitud interior, actuando de un modo más ajustado a la situación actual.

Los comportamientos que expresan esta flexibilidad son variados. Entre ellos citamos los siguientes:

- Uso de un lenguaje comprensible y adecuado para la otra parte
- Distinción entre lo urgente y lo importante
- Distinción entre normas y procedimientos esenciales y no esenciales
- Voluntad de cambiar lo que sea necesario, siempre y cuando no signifique romper con consensos, principios, valores o normas esenciales.



- Distinguir entre lo que es esencial para uno mismo, de lo que lo es para los demás
- Adecuación a las necesidades del grupo o equipo, respondiendo con alternativas viables
- Estar abierto a nuevas percepciones, valores o formas de ver y vivir la vida
- Ausencia de prejuicios y valoraciones de los demás, de sus percepciones, valores y modos de vivir

### **“Presencia” o uso de los “seis sentidos”**

*“Se puede definir como un modo de percibir, estar y actuar, en sintonía completa con las necesidades de la persona, relación y situación global”.* Lo que denominamos actitud de “presencia”, está relacionada directamente con la empatía, la disponibilidad y con la intuición clínica. El facilitador que demuestra “presencia”, enfoca su atención profunda en “aquello que interesa a las partes” ante las diferencias o el conflicto, utilizando los “seis” sentidos, para obtener un “mapa sensorial y perceptivo amplio”, lo cual ayudará a mejorar la valoración y la facilitación.

### **1.3 HABILIDADES COMUNICACIONALES DEL MEDIADOR**

El “cómo” pensamos influye en el “cómo” hablamos y nos comportamos. Por ello es imprescindible que el mediador realice los cambios internos necesarios para “vivir” los principios mediadores, para después poder transmitirlos en su vida cotidiana y profesional.

En mediación, la autenticidad y la transparencia, son elementos incluidos por sistema tanto en el comportamiento interno (pensamientos y sentimientos) como en el externo (lenguaje y comportamiento) y esto supone de un lado, reformular internamente los propios condicionantes, valores y creencias y de otra parte, significa poner un especial énfasis en hablar y transmitir las ideas, necesidades, deseos o directrices a las personas del equipo, con un enfoque pacífico y apreciativo.

Esta transmisión debe ser fiel al contenido y también deber ir acompañado de una serie de “formas” que resulten no tan solo congruentes con lo que se quiere comunicar sino sobre todo, facilitadores del diálogo.

### **1.3.1 Comunicación verbal y no verbal**

Fundamentalmente, el lenguaje que usa el facilitador o mediador en un proceso de gestión de las diferencias, debe contener y mostrar de modo claro los valores y principios de la mediación. En este sentido debe ser:

- Personalizado, con el uso del nombre de las personas, evitando el “él o ella”.
- Respetuoso, adecuándolo al nivel de comprensión y de comodidad de las personas presentes, así como al sentir de las partes.
- Cálido, en el sentido de “comprender internamente” la percepción del conflicto y las reacciones que se han producido, siendo suave en las formas aunque firmes en el contenido.
- Inclusivo, evitando determinadas fórmulas propias de la discordia como el “nosotros – ellos”, que evidencia la dicotomía y separación entre las partes.
- Legitimador de las partes, evitando los juicios tanto internos como externos.
- Técnicamente planteado, en el sentido de ser consciente de qué se está diciendo y el por qué, en el marco de las técnicas que se estén usando en el momento.
- Educador, ya que el mediador constituye un “modelo” a imitar, también en el modo de hablar.
- Comprometido con la construcción de cultura de paz.

Así mismo, el tono, el volumen, la cadencia, el ritmo del habla, los contrastes y el tipo de voz, es un factor a tener en cuenta para comunicar serenidad, aceptación, tolerancia o por el contrario, ansiedad, incomodidad, nerviosismos, prisas, etc.

Algunos aspectos básicos que deben ser tenidos en cuenta, respecto a la comunicación no verbal, en el marco de la gestión del conflicto, son los siguientes:

- **El silencio:** Tiene siempre un significado y así debe ser valorado. Puede significar que la persona necesita un espacio para reflexionar sobre el tema, tener en cuenta los propios sentimientos (“sentir lo que está pasando dentro de uno mismo”) o pensamientos (“tomar decisiones de cómo continuar la conversación”), aunque a veces, simplemente, el silencio puede servir para tomarse unos segundos de respiro y también en este caso, debe identificarse su significado.
- **La mirada:** A través de la mirada se puede evaluar el estado de comodidad o incomodidad del otro, pero también uno mismo puede transmitir seguridad, interés y animar a seguir con la conversación. Así mismo, a través de la mirada, se expresa el interés en el otro y en la relación. La mirada es un tipo de anclaje que debe ser utilizado como tal en el marco de la comunicación efectiva.
- **El movimiento y la mímica:** A través del movimiento y la mímica se pueden identificar estados emocionales o disposicionales, que el mediador debe identificar y valorar para que puedan ser utilizados a favor de una comunicación más eficaz.
- **Las distancias:** El efecto “distancia” puede influir en la calidad y cantidad de comunicación que las partes intercambien con el mediador. Es importante saber utilizar este modo de contactar con el otro, evitando la sobreexposición, o por el contrario, la minimización de la distancia que produciría barreras en la comunicación.
- **Las posiciones físicas:** Se refieren al lugar que ocupan las partes en el medio de interacción en el que se encuentran. Son importantes para asegurar una buena comunicación, por lo que se debe estar atento a:
  - Que las partes presentes en la sesión tengan un buen contacto visual (para fomentar la seguridad y la confianza)
  - Que estén situadas a la misma altura (para evitar desequilibrios)
  - Que las posiciones físicas de ambos favorezcan la utilización óptima de los modos de contacto y comunicación deseados

- Que las posiciones ocupadas por las partes sean confortables, con el fin de evitar que la incomodidad física y la fatiga obstaculicen la calidad el intercambio y provoquen la interrupción prematura del encuentro
- **Uso de las formas paralingüísticas y otros modos de comunicación no verbal.** Se utilizan para *invitar a las partes a continuar* (a través de miradas, silencios acompañados y otras manifestaciones como señales con la cabeza, tacto y expresiones de mmm, ajá, etc.) o por el contrario, para limitar a las partes en su expresión verbal o para evitar interrupciones en el relato de una de las partes (a través signos con la mano, expresiones faciales o incluso el uso del tacto, que debe ser meticulosamente valorado antes, para evitar una reacción de rechazo).
- **Aliño y vestimenta.** El mediador debe tener en cuenta no solo cuestiones acerca del emisor, el mensaje, el canal o el contexto, sino también del receptor. La primera impresión es importante y las posteriores también. En un contexto determinado, la vestimenta y forma de presentarse deberá ser de un modo concreto, mientras que en otro, será de otra naturaleza. El mediador que trabaja en organizaciones debe ser consciente de que su imagen le antecede y que si desea producir confianza e impacto positivo, éste deberá ser un aspecto sobre el que deberá poner un cuidado estratégico.

## 2. COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS DE MEDIADORES

Partimos de la idea de que la mediación organizacional constituye una especialidad que se distingue de otras, por sus características, por el tipo de intervenciones que se realizan, así como por el hecho de precisar mediadores altamente especializados como consultores expertos en la prevención, gestión y transformación del conflicto, así como en los procesos de construcción del consenso.

Por ello, el trabajo en equipo es fundamental para aplicar con seguridad y criterios de calidad el amplio abanico de posibilidades de intervención que se requiere aplicar en los conflictos organizaciones.

Es así que en mediación organizacional, la co-mediación (dos o más mediadores trabajando un mismo espacio conflictual) es un hecho habitual y necesario. Así mismo, es usual que se disponga en cualquier tipo de intervenciones (sean procesos de mediación u otro tipo de intervenciones), de uno o más mediadores cuya función es la de observar los procesos, así como mediadores expertos que proporcionan apoyo a través de una supervisión técnica externa.

## **2.1 LA CO-MEDIACIÓN**

La co-mediación se puede definir como *“una mediación en la que hay dos mediadores que trabajan conjuntamente en el mismo momento, espacio y en la misma situación”*.

Podemos hablar de co-mediación simétrica, si su intervención se produce en unas absolutas formas de igualdad o asimétrica cuando uno de los mediadores dirige la mediación. Los co-mediadores suelen decidir entre ellos el papel o rol que desarrollarán en cada sesión de la mediación.

En las mediaciones con pocas partes implicadas, suelen trabajar en co-mediación, dos mediadores. En mediaciones multipartes o bien en otro tipo de intervención compleja, el número de mediadores podrá aumentar en un número determinado por el propio equipo y según las necesidades detectadas.

### **2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CO-MEDIACIÓN**

Para que la co-mediación sea efectiva y apoye la buena marcha del proceso, debe cumplir las siguientes características:

- *Marco conceptual compartido.* Es deseable que tengan unos esquemas referenciales compartidos, un lenguaje común así como una utilización común de pautas y técnicas para poder asegurar el éxito del proceso de una mediación.
- *Trabajo conjunto.* Los co-mediadores deben ser capaces de trabajar conjuntamente, y con sus propias aportaciones, a través de una visión coherente de un mismo discurso o escena de conflicto.
- *Relación colaborativa.* Los co-mediadores deben tener una relación cómoda, flexible y con posibilidades de desarrollar la espontaneidad y su propio estilo, de modo colaborativo con el otro mediador.
- *Actitud de respeto y confianza.* Cada mediador respeta la línea de intervención del otro, siguiéndola cuando el otro la inició y confiando en su saber, ya que comparten filosofía y marco conceptual y por lo tanto confían en el buen hacer del otro.
- *Complementariedad.* Los equipos de co-mediación suelen ser complementarios en saberes y destrezas, proporcionando un valor agregado de gran importancia, ya que muchas veces proceden de disciplinas anteriores distintas. Es por este motivo que éste es uno de los criterios de elección del co-mediador.
- *Equidad.* Los co-mediadores deben trabajar lo más equitativamente posible y asegurar mantener la misma credibilidad y autoridad delante de cada una de las partes, mientras dura la mediación.

### **2.1.2 INDICACIONES Y VENTAJAS DE LA CO-MEDIACIÓN**

La co-mediación aporta ventajas adicionales a la mediación dirigida por un solo mediador, que la hace especialmente indicada cuando:

- Se desea la aportación de perspectivas complementarias
- Se tiene que mediar en situaciones complejas
- Se interviene en mediaciones multipartes
- Se está en período de aprendizaje

De otro lado, la co-mediación presenta una serie de *ventajas*, porque facilita:

- *Mejorar la observación y el análisis de datos.* Siendo dos los mediadores, se dan mejores condiciones para observar y evaluar objetivamente los hechos que se producen así como las reacciones de las partes y las propias.
- *Crear un equipo complementario,* aportando una mayor variedad de visión de la situación, diversidad de conocimientos de los mediadores y enriqueciendo del proceso, mejorando las prácticas y optimizando resultados.
- *Asegurar los principios de la mediación,* sobre todo en presencia de posibles dificultades personales o situacionales, que pueden hacer peligrar la neutralidad, imparcialidad (Aloisio, 1997), asertividad o la contención emocional del mediador.
- *Presentar modelos de referencia positiva,* válidos para todas las partes implicadas, produciendo una mayor confianza y legitimación de los mediadores.
- *Actuar en intervenciones de gran dimensión y complejas,* sea por su dimensión, tipo de participantes en la acción o proceso de que se trate, facilitando una disponibilidad mayor de perspectivas y propuestas de trabajo colaborativo.
- *Aprender de modo continuado,* ya que a través del feedback del equipo, se produce un aprendizaje continuado para el mediador, a través de las reflexiones conjuntas que se proporcionan al finalizar cada sesión, así como en la preparación de la siguiente.

## 2.2 LA OBSERVACIÓN Y SUPERVISIÓN EXTERNA EN MEDIACIÓN

**La observación** puede ser definida como *“un método de apoyo a los mediadores, que sirve para proveer seguridad en la intervenciones, a través de una tercera mirada que se coloca en el proceso o situación de que se trate, sin implicaciones directas en las decisiones de intervención en el conflicto”.*

Las características de este método de apoyo al equipo de mediadores son, prácticamente, las mismas que las descritas para los equipos de co-mediación, es

decir, marco conceptual compartido, trabajo conjunto, relación colaborativa, actitud de respeto y confianza y complementariedad.

Este tipo de participación comparte las indicaciones y ventajas de la co-mediación, siendo además especialmente útil para:

- Reflexionar una vez finalizada la intervención, acerca de las formas y los procesos que se complementan con los observados por los propios co-mediadores.
- Analizar conjuntamente cuestiones de neutralidad observadas, que pueden afectar a las partes, al mediador o al propio proceso de que se trate o intervención mediadora, para su mejora o contención.
- Asegurar la mejora de los aprendizajes mutuos, como sistema de retroalimentación o feedback de apoyo, identificando los puntos fuertes de los co-mediadores, así como aspectos a mejorar o cambiar.
- Discutir el resultado de la sesión o intervención actual y preparar el modo de enfocar la siguiente, en base a los elementos observados en el presente.
- Mejorar los propios aprendizajes (los del observador) a partir del análisis del contenido de la sesión o proceso. Este es un sistema utilizado con éxito en los procesos de aprendizaje de los mediadores, ya que es un modo de familiarizarse con las intervenciones mediadoras, antes de actuar como co-mediador de modo más directo e implicado.

**La supervisión externa** es también *“un método de apoyo a los mediadores, que sirve para proveer seguridad y calidad en la intervenciones, a través de intervenir como tercero técnico neutral, que proporciona elementos de análisis externo y ayuda construir un mapa conceptual alrededor de la situación tratada y las técnicas utilizadas”*.

Estamos de acuerdo con Sallard, cuando afirma que “la supervisión explica metódicamente qué hipótesis teóricas pueden extraerse del material de la práctica y



nos muestra si la teoría elegida es insuficiente o contradictoria” (Sallard, 2009). De ahí el concepto expresado anteriormente acerca de la “seguridad y la calidad” que proporcionan los sistemas de supervisión externa en mediación.

Esta figura de supervisión externa es extremadamente útil en determinadas intervenciones que se aplican en el ámbito de las organizaciones, sobre todo cuando el conflicto tiene un impacto considerable en grupos, equipos, departamentos o servicios.

La supervisión externa tiene ciertas similitudes con la observación, aunque con algún elemento distintivo. Se trata de un modo de trabajo colaborativo entre mediadores, cuyas características específicas son las siguientes:

- Es una función altamente especializada, que tiene que ser desarrollada por mediadores formados teóricamente de modo excelente, experimentados y con un alto nivel de conocimiento del conflicto y del mundo organizacional.
- El mediador que actúa en supervisión externa, no es preciso que esté presente en los procesos de que se trate, sino que trabaja con los mediadores en una sesión de trabajo desde la que se reconducen los procesos analizados conjuntamente, en lo que denominamos “sesiones clínicas de mediación”.
- El trabajo básico de la supervisión externa consiste en ayudar a analizar lo qué se hizo, por qué, a qué objetivos respondía, que consecuencias se obtuvieron, qué enfoque teórico se utilizó, qué otro enfoque conceptual hubiera podido ser necesario, entre otros elementos de análisis.
- El mediador que trabaja como supervisor externo, lo hace animando a los co-mediadores a ir más allá de lo conocido y a explorar nuevos modos de intervención y de conceptualización de la mediación aplicada al campo organizacional.

Las ventajas que supone utilizar la supervisión externa son las siguientes:

- Desde la objetividad de estar “fuera” de los procesos, se pueden identificar mejor los elementos de análisis, estrategias a desarrollar, evaluación de la buena marcha del proceso y cambios o mejoras a proponer.
- Es un método valioso de enseñanza-aprendizaje, que proporciona seguridad en las intervenciones y asegura la calidad a través del análisis combinado teoría-práctica.
- Es un sistema estratégico de trabajo en equipo porque facilita la integración de lo analizado en las intervenciones posteriores, asegurando la cohesión del equipo y las buenas prácticas.
- Provee un estilo innovador ya que a partir de las prácticas discutidas, se pueden determinar modos o estilos de intervenir –todavía no probados- que pueden ser sistematizados para intervenciones futuras.
- Proporciona y añade nuevo conocimiento ya que a partir de las prácticas de innovación producidas y analizadas, se pueden extraer a su vez elementos teóricos que añaden conocimiento a la mediación en general y al equipo de mediadores en particular.

### **3. LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES**

Las emociones constituyen una respuesta adaptativa en el ser humano y sirven para identificar y reaccionar ante lo que ocurre a nuestro alrededor y en la interacción con los demás. Nacen a partir de una situación vivida, privada (pensamiento, sensación, creencia, etc.) o pública (como consecuencia de las relaciones con el entorno) y la interpretación de lo que para nosotros significa.

Una emoción es producto del significado subjetivo y la interpretación que le demos a las situaciones, por lo tanto, cada uno experimenta sus emociones de acuerdo a cómo interpreta los hechos y de acuerdo a los pensamientos presentes. De ahí que, ante un mismo hecho, las personas pueden sentir emociones diferentes.

Las emociones nos informan del estado de satisfacción de nuestras necesidades básicas y sirven como un motivador que guía nuestra conducta en una dirección determinada. Responden a lo que estamos viviendo y están presentes para indicarnos lo que sucede y cómo impacta en nosotros. La cuestión es cómo las identificamos y cómo respondemos a ellas para que sirvan a finalidades efectivas. Reconocer, aceptar y nombrar la emoción concreta que se nos presenta, es la primera respuesta adaptativa. De otro lado, expresarla en un modo que sirva, es un modo saludable de vivirla y también de resolverla, cuando ésta nos está creando incomodidad o discomfort.

### **3.1 TIPOS DE EMOCIONES**

La mayoría de autores coinciden en la identificación de cuatro emociones básicas o primarias (Ira, alegría, miedo y tristeza), cuatro secundarias (amor, sorpresa, vergüenza, aversión) y otras de tipo mixto (Por ejemplo, los celos pueden ser una combinación de enfado o rabia, tristeza y miedo). No obstante, otros autores las consideran conjuntamente. Aquí trataremos las cuatro emociones básicas por considerar que son las más primarias, de las que surgen las demás, bien en otro modelo de presentación o bien combinadas.

#### **3.1.1 IRA**

Se puede identificar con la presencia de enojo, rabia, enfado, mal genio, atropello, fastidio, molestia, furia, resentimiento, hostilidad, animadversión, indignación, irritabilidad, violencia.

*Valor adaptativo de la Ira:* Sirve para protegernos de la ansiedad que produce la impotencia percibida ante una amenaza real o potencial y nos induce a la acción, a poner límites, a defender aquello que vemos amenazado.

*La expresión saludable de la ira consiste en:* Chillar, patear, expresar verbalmente y no verbalmente lo que se siente y se quiere o no se quiere. Aunque esta expresión es normal y deseable, debe recordarse que según Kubler-Ross (2006), la expresión natural de esta emoción en este modo, debería durar un máximo de 12 segundos, siendo un mayor tiempo de mantenimiento de la emoción, una expresión de falta de funcionalidad y salud óptima. Cuando esto ocurre, es debido a procesos de acumulación de esta emoción no expresada ni resuelta, en el momento en que se originó. Así mismo, la no expresión sistemática de esta emoción, también puede considerarse un modo no adaptativo de vivencia de las emociones.

### **3.1.2 ALEGRÍA**

Se puede identificar con la presencia de disfrute, diversión, euforia, sensación de felicidad, alivio, deleite, dicha, diversión, estremecimiento, éxtasis, gratificación, placer.

*Valor adaptativo de la alegría:* Nos ayuda a la “repetición”, a la “reproducción” de aquellos sucesos que nos hacen sentir bien y nos induce al acercamiento al otro, a compartir y a mejorar nuestro estado y posición.

*La expresión saludable de la alegría consiste en:* Sonreír, reír, abrazar, expresar verbalmente y no verbalmente lo que se siente y su impacto en uno mismo. Existen algunos comportamientos que se explican en términos de alegría y que no lo son, tales como la violencia, el uso de golpes o estridencias que indiquen cualquier falta de auto-respeto o respeto a los demás, siendo todo ello manifestaciones alteradas de la emoción básica. Así mismo, la no expresión sistemática de la alegría, también puede ser considerada como un modo no saludable de vivencia y expresión de esta emoción.

### 3.1.3 MIEDO

Se puede identificar, con la presencia de anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad, desconfianza, nerviosismo, inquietud, terror, preocupación, aprehensión.

*Valor adaptativo del miedo:* Nos ayuda a la “supresión” de aquellas situaciones que nos producen disconfort, incomodidad y falta de seguridad. Sirve como protección ante la percepción de amenaza y nos motiva a la acción para concretar la potencial amenaza, limitarla y asegurarnos un espacio de seguridad personal.

*La expresión saludable del miedo consiste en:* Chillar para expresar el susto (si es el caso), expresar verbalmente y no verbalmente el miedo así como medidas de autoprotección (echar a correr, esconderse, defenderse incluso preventivamente, etc.). Debe recordarse que la expresión del miedo da como resultado un comportamiento proactivo, siendo la impasibilidad, paralización, inexpressión o negación del miedo, un modo no efectivo ni productivo para la persona.

### 3.1.4 TRISTEZA

Se puede identificar con la presencia de pena, soledad, aflicción, autocompasión, melancolía, desaliento, desesperanza, duelo, sensación de soledad y nostalgia.

*Valor adaptativo de la tristeza:* Nos ayuda a expresar los sentimientos de pérdida de todo tipo (personas, relaciones, cosas, valores, situaciones, etc.) y sirve para la reconstrucción de la nueva situación, para ampliar lazos y redes de apoyo, que sirvan a la reintegración personal en los nuevos contextos producidos.

*La expresión saludable de la tristeza consiste en:* Llorar, aislarse para estar con uno mismo, aquietarse, verbalización de la pérdida percibida o vivida, así como

comportamientos no verbales que indican la presencia de esta emoción. El mantenimiento de estos comportamientos durante largos períodos de tiempo o con una intensidad tal, que limite el avance hacia otras posibilidades, significa una vivencia y expresión exagerada de esta emoción, que puede requerir ayuda externa. Así mismo, la no expresión sistemática o negación de esta emoción, también puede considerarse un modo no saludable de vivir esta emoción.

### **3.2 LAS EMOCIONES EN SITUACIÓN DE CONFLICTO**

En situación de conflicto, en la que hay una gran implicación personal y emocional, las partes suelen actuar de un modo “reactivo” y por lo tanto “defensivo”, sin una estrategia inteligente para hacer llegar al otro su propio punto de vista y defender sus necesidades o intereses, de tal modo que pueda ser escuchado por la otra parte que también está implicada en el mismo proceso y tiene a su vez necesidades e intereses sobre la mesa. Y las emociones juegan un papel importante en estos procesos de “sobre-reacción”, que limitan las posibilidades de una amplia visión del tema presente.

En estas situaciones puede ocurrir que la persona se encuentre con una serie de limitaciones o déficits, que hacen peligrar el encuentro con la otra persona y por lo tanto, la consecución de los objetivos de ambas, tales como falta de conocimiento acerca de cómo manejar situaciones y conversaciones difíciles, falta de habilidades de asertividad y de comunicación efectiva, falta de habilidades colaborativas, incapacidad para manejar sus pensamientos y sentimientos de modo constructivo o falta de voluntad de entablar un diálogo constructivo. Si a estas limitaciones le añadimos un componente emocional sin gestionar adecuadamente, podemos concluir que el conflicto tenderá a agravarse y a complicarse, haciendo difícil su solución, sin la ayuda de un tercero neutral.

Un aspecto que cabe mencionar es el hecho de por cuestiones de índole cultural – familiar y social- esta expresión natural de las emociones, ha quedado a menudo

reducida o cambiada en otras formas, que no resuelven de raíz la emoción sino que la disimulan enmascarándola. Así podemos encontrarnos con personas que no identifican la emoción, no la expresan, o incluso la niegan exteriorizándola de un modo que no les sirve ni a ellos ni a las personas con las que están interactuando. Por ejemplo, tal es el caso de la persona que a través de su comportamiento no verbal muestra enfado (puños cerrados, expresión hostil, aletas de la nariz abiertas, cara desencajada) y que al preguntársele por el supuesto enfado, lo niega vehementemente. O por poner otro ejemplo, la persona que cuando se enfada, por falta de “permiso” para expresar esta emoción, tiende a llorar, con lo que no está en condiciones ni de sanar lo que ocurrió, ni de conseguir lo que necesita comunicar. O al contrario, la persona que está profundamente triste y lo expresa mediante ira, con puñetazos, golpes, expresión verbal de rabia, etc., con lo que tampoco podrá resolver lo que causó la emoción que se presenta de una manera “enmascarada”.

**El mejor modo para gestionar las emociones, como hemos dicho anteriormente, consiste en identificarlas, nombrarlas, aceptarlas y expresarlas.** Ahora bien, para su expresión, se deben considerar diferentes aspectos.

En primer lugar, una vez identificada la emoción, se puede escoger expresarla en un contexto apropiado. El qué, con quién, el cómo, el cuándo y el dónde, es importante. En ocasiones se puede expresar en un contexto determinado, aunque solo sirva para el desahogo y no resuelva o modifique la situación que produjo la emoción. En otras ocasiones, se puede elegir un contexto más resolutivo para expresar la emoción al tiempo que se intenta modificar lo que la produjo (por ejemplo, al solicitar una aclaración, disculpa o ponemos límites al comportamiento del otro). En este contexto puede ser útil expresar la propia emoción para resolver el tema de que se trate. En todo caso, decidir “qué” se va a expresar y “con quién” se compartirá, suele ser de gran ayuda.

En segundo lugar, es conveniente decidir “cómo”, “cuándo” y “dónde” vamos a actuar. La expresión de las emociones debe estar en armonía con nuestros objetivos vitales. Es

decir, aún y entendiendo que toda emoción es válida y su expresión saludable y necesaria, es importante actuar de modo emocionalmente inteligente. Esto significa valorar cómo se va a expresar y si es deseable hacerlo en el momento presente, o bien esperar a que la serenidad marque la línea de la expresión de la emoción. Es fundamental pues que la expresión de la emoción esté en sintonía con las necesidades y objetivos de la persona, al tiempo que acorde con el contexto.

Existe un tercer elemento a tener en cuenta que tiene que ver con asumir la responsabilidad por las propias emociones, más allá del comportamiento de los demás. Esto conlleva un compromiso con nuestro modo personal de pensar y sentir, con nuestros valores, así como con las consecuencias de nuestros propios actos. Esta autoresponsabilización comprometida, nos ayudará a elegir cuál será nuestro mejor comportamiento, al margen de la intensidad de nuestra reacción emocional y de la de los demás, ayudándonos a desescalar el conflicto y a clarificar la situación de que se trate, de un modo efectivo. Un modo de asumir la responsabilidad de la propia emoción, consiste en expresarla en términos de “yo me siento...”, en lugar de “me haces sentir...”.

Otro elemento a considerar es tomar una “distancia emocional” de lo que ha hecho emerger la emoción, sobre todo si ésta es muy intensa y se percibe como de difícil control. Darse un tiempo de “interiorización” para que la emoción se vaya suavizando, permite la reflexión y el “recolocamiento” de la emoción en un espacio más manejable, al tiempo que nos da control sobre el “qué”, “a quién”, “cómo”, “cuándo” y “dónde” expresar la emoción sentida en un modo productivo.

Finalmente, cabe mencionar la importancia de estar en contacto con las propias emociones, tanto si producen efectos deseados (alegría), como si es al contrario, para poderlas sentir, expresar y sanar convenientemente, si es el caso. El hecho de “reconocerlas” y “nombrarlas”, es el inicio de este proceso de estar en contacto con las propias emociones y aprender de ellas para comprendernos mejor a nosotros mismos,



hacernos comprensibles para los otros y aprender a respetar las emociones de las demás personas.

## **LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES DEL MEDIADOR**

Todos sabemos la importancia que tiene la inteligencia emocional en el desarrollo social y en el bienestar de las personas. Parte de esta inteligencia emocional, tiene que ver precisamente con esa capacidad de gestionar adecuadamente las emociones, para modificar y mejorar la respuesta, el estado de bienestar personal y las relaciones con las personas del entorno.

El mediador, como experto en la prevención y gestión de conflictos, debe ser capaz de integrar estos componentes de la inteligencia emocional, para promover mejoras en las partes en conflicto dirigidas a:

- Incrementar la salud mental y física actual
- Aumentar el autoconocimiento, la autoestima y la motivación al cambio
- Enfrentar de manera positiva las situaciones conflictivas
- Mejorar e incrementar las relaciones interpersonales pacíficas y resolutivas
- Establecer límites adecuados, con un enfoque asertivo.
- Reconocer al otro de manera generosa y realista
- Manifestar honesta y abiertamente las emociones naturales del ser humano de un modo saludable y respetuoso consigo mismo y con los demás
- Romper con patrones de comportamiento que no sirven y relaciones nocivas.

## **4. BIBLIOGRAFÍA**

Aloisio V. Co-Mediación. Aporte Emocional para Fortalecer la Relación con el Otro. Buenos Aires: AD-HOC; 1997.

Bernal T. La mediación: Una solución a los conflictos de pareja. Barcelona: Colex; 1998.

Kubler-Ross E. y Kessler, D. Sobre el duelo y el dolor. Barcelona: Luciérnaga; 2006

Mendieta, C. Tècniques de negociació i resolució de conflictes: Manual de consulta. Barcelona: Diputació de Barcelona; 2002.

Novel G. Mediación organizacional: Desarrollando un modelo de éxito compartido. Reus. Madrid, 2010.

Novel G. Mediación en Salud: Un Nuevo paradigma cultural en organizaciones que cuidan. Reus. Madrid, (2012).

Sallard S. Mediación. Supervisión y contención: Una visión tridimensional. Hermosillo, Sonora: Universidad de Sonora-Instituto de Mediación de México; 2009.

Suares M. Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas. Buenos Aires: Paidós; 2005 (1ª Ed. 1996).