



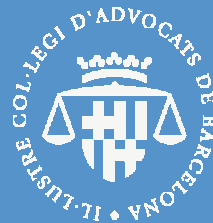
# Relación mediador-mediado/os

Algunas propuestas que facilitan el proceso y lo hacen más efectivo

Autor:

Alberto Ibai Reinoso Prusilla

Sociòleg i mediador



*Barcelona 2015*



Edita: Biblioteca de l'Il·lustre Col·legi de l'Advocacia de Barcelona.  
Mallorca 283, 08037 Barcelona  
<http://www.icab.cat> e-mail: [biblio@icab.cat](mailto:biblio@icab.cat)

Primera edició, 2015  
[www.icab.cat](http://www.icab.cat)

D.L. B 19047-2015



**Reconeixement – No Comercial – Sense Obra Derivada (by-nc-nd):** No es permet un ús comercial de l'obra original ni la generació d'obres derivades.

[http://cat.creativecommons.org/?page\\_id=184](http://cat.creativecommons.org/?page_id=184)

© Alberto Ibai Reinoso Prusilla

© de l'edició ICAB



## ÍNDICE

- Introducción .....	4
- Algunas propuestas relacionales que facilitan el proceso de mediación .....	5
- La creación del vínculo entre las partes y el mediador. La confianza .....	5
- La actitud empática y el manejo de las emociones.....	5
- Ajustar expectativas .....	6
- Definir roles. Establecer límites.....	7
- Confrontar .....	8
- Acompañar al cambio.....	9
- Manejar las resistencias .....	10
- El uso de la inmediatez. El aquí y ahora .....	11
- El uso de la autorrevelación .....	11
- Mensajes yo y hablar en primera persona.....	12
- El papel del mediador en la sesión conjunta. La autenticidad.....	13
- Bibliografía.....	14



## INTRODUCCIÓN

Una de los mayores retos con los que nos encontramos cuando trabajamos en una mediación consiste en ayudar a las personas a salir de sus propios posicionamientos rígidos, posturas que no permiten avanzar hacia una solución compartida. En estos casos la tarea del mediador consiste en ayudar a que las personas amplíen su mirada, es decir, que sean capaces de dar un paso atrás y puedan ver lo que les sucede a ellos mismos, lo que les sucede con la otra parte, así como las alternativas que tiene, con qué recursos cuenta, y qué necesita. Para todo ello es determinante la actitud relacional que tomamos como profesionales de la mediación.

Este escrito pretende ofrecer algunas propuestas relacionales que pueden ayudar en la consecución de un proceso de mediación más exitoso. Se basa en mi experiencia profesional en un servicio de mediación comunitaria y en diferentes lecturas y reflexiones sobre la práctica de la mediación. Si se aprovecha su potencial transformador, ésta puede ayudar las personas a movilizar sus propios recursos para abordar problemas y lograr metas, a aumentar su propia capacidad para afrontar toda clase de circunstancias adversas en el presente y en el futuro.

La estructura que sigue este artículo es la siguiente; propongo 11 aspectos relacionales a tener en cuenta y que siguen una lógica temporal, desde que tomamos el primer contacto con la o las personas que participaran en el proceso de mediación hasta que cerramos el mismo. Por otro lado abro la mayoría de estas recomendaciones con diferentes citas con el objetivo de ayudar a los lectores a reflexionar sobre los diferentes aspectos propuestos.



## **ALGUNAS PROPUESTAS RELACIONALES QUE FACILITAN EL PROCESO DE MEDIACIÓN**

*El conflicto es una parte natural de la vida. Genera el cambio. (...)*

*Nuestro desafío no consiste en eliminar el conflicto sino en transformar-lo. Consiste en cambiar el modo en que manejamos nuestras diferencias más graves, en reemplazar la pelea, la violencia y la guerra por procesos más constructivos, como la negociación, la democracia y la acción no violenta. La tarea supone transformar la cultura del conflicto.*

**URY, WILLIAM. L.** *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo.* Paidós Barcelona: 2000

### **La creación del vínculo entre las partes y el mediador. La confianza.**

La primera entrevista es el primer contacto en persona que tenemos con las partes de la mediación. Este primer encuentro determinará y marcará el proceso posterior y es por ello que hay que ser especialmente cuidadoso. El objetivo principal es crear un vínculo con la persona, ofrecerle un espacio de confianza y definir nuestro papel. La creación de este vínculo es fundamental porque sólo en la medida en que me vinculo con el otro soy significativo para él. Por ello es de máxima importancia poder generar una relación de confianza con las personas que participarán en el proceso.

### **La actitud empática y el manejo de las emociones.**

Durante todo el proceso de mediación estaremos escuchando y comunicándonos con personas que viven situaciones desagradables, de dificultad o de malestar, y que tendrán seguro un componente emocional. Por otra parte, no debemos olvidar que nos dirigimos a trabajar con la persona en todas sus dimensiones, y, por tanto, también en el emocional.

Ésto significa que debemos estar preparados para acompañar en la expresión y el manejo de sentimientos y emociones. En la práctica esto tiene varias implicaciones:

- 1- Ofrecer un espacio de respiro, donde la persona pueda expresar libremente estas emociones y sentimientos que la situación le provoca.
- 2- Recoger todas estas emociones y sentimientos y ayudar a identificarlas, aceptarlas y vivirlas con naturalidad.



3- Acompañar a la persona en el proceso de asumir el manejo de estas emociones y de dirigir de manera responsable la transformación de la situación de malestar.

4- Acompañar en la expresión de todas estas emociones en el proceso de diálogo y encuentro con la otra parte con el objetivo de facilitar el reconocimiento y la comprensión mutua entre las partes.

En primer lugar, pues, requiere que hagamos uso de la empatía. El objetivo de la empatía es comprender y transmitir comprensión. La empatía no supone dar la razón, aceptar todo lo que el otro dice o estar amigable. Tampoco quiere decir sentirse identificado porque se ha vivido una experiencia similar o porque el otro nos cae bien. Una actitud empática es una herramienta de reconocimiento y favorece los procesos hacia la motivación de cambio.

La empatía se transmite a través de la respuesta empática. Consiste en acoger el mundo emocional del otro ayudándole en la expresión y el manejo de las emociones. Implica ayudar a la persona a poner nombre a lo que siente devolviéndole con nuestras palabras lo que hemos percibido de lo que expresa, tanto a nivel verbal como no verbal, y animarle a seguir expresando sus sentimientos (ej.: Parece que lo que me cuentas te hace sentir angustiado. ¿Quieres que hablemos?)

Por otra parte, hay que ser conscientes (como profesionales a disposición de los otros) de cómo nos afectan las emociones que expresan las personas las que estamos escuchando. La actitud empática supone manejar las propias emociones y resonancias que escuchando al otro nos surgen. Este hecho implica reconocer como presentes y actuales los aspectos escondidos de la propia persona y su influencia en la propia conducta y en la relación con el otro.

### **Ajustar expectativas**

*El conflicto es un proceso relacional (...) que se da entre dos o más partes (...) en el que predominan las interacciones antagónicas (...) Se caracteriza por ser un proceso co-construido (...) que puede ser conducido por las partes o por un tercero (...) Por eso decimos que el conflicto es un proceso complejo.*

**SUARES, M.** *Mediando en sistemas familiares.* Paidós Ibérica. Buenos Aires: 2002.

En el contexto de un servicio de mediación comunitaria en el que ejerzo mi profesión, en cuanto las personas visitan el despacho, en general lo que nos piden es que resolvamos su situación crítica de



manera rápida y efectiva. Quieren que vayamos a hablar con el otro vecino para "hacerle entrar en razón", "advertirle", "hacerle ver todo lo que hace mal", etc. A menudo esta exigencia viene acompañada de un elevado grado de angustia, nervios e impotencia, y toda una argumentación de que el otro es el malo y el culpable de la situación.

Ante esto, es difícil no caer en la urgencia demandada, en el juicio hacia la otra parte, en definitiva, en posicionarse más cerca de la persona que nos pide la ayuda en un exceso de identificación con lo que le pasa. En el caso de la mediación esto es una dificultad añadida cuando, en realidad, partimos de la base de que se trata de un proceso en el que el mediador debe mantener el equilibrio y la equidad entre las partes durante todo el proceso.

Es por ello que una de las tareas básicas a desarrollar durante la primera entrevista es la de ajustar expectativas y aclarar los roles. Damos toda la información posible al usuario/cliente para que tome él mismo la decisión de iniciar o no el proceso de mediación.

Algunas de las habilidades que nos podrían ayudar a responder ante esta demanda de urgencia por parte de la persona usuaria son:

- Descubrir sentimientos y actitudes que se esconden tras la demanda, ya que a menudo nos encontramos con el sentimiento de incapacidad para afrontar la situación y con la negación de la propia responsabilidad como respuesta defensiva.
- Ofrecer acompañamiento para explorar los recursos de la persona y la movilización de los mismos.

Ante esta dificultad, debemos hacer el ejercicio de darnos cuenta de lo que nos remueve por dentro y de las resonancias que experimentamos ante la persona que pide ayuda. Esto nos facilitará reconocer la propia vulnerabilidad ante la situación y nos ayudará a buscar mecanismos para no perder de vista nuestro objetivo.

### **Definir roles. Establecer límites**

Para evitar confusiones y decepciones en la persona es importante definir con claridad nuestras funciones y nuestra tarea. Por tanto, es un punto clave a la hora de ajustar expectativas y definir los límites de la intervención. En los servicios de mediación comunitaria nos encontramos a menudo con este malestar ante nuestro rol, ya que la persona se siente desbordada ante el nuevo papel que le



otorgamos, activo y responsable ante la situación. Cuando se da esta situación es fácil encontrarse con argumentos de "aquí no me puede ayudar", "yo no tengo que comprometerme a nada" o "es el otro el causante de la situación".

Ante esto es importante recoger este malestar, normalizarlo y centrarnos en ir aclarando poco a poco lo que sí podemos hacer, qué podemos ofrecer, etc. El objetivo es que poco a poco la persona rebaje el desbordamiento inicial e ir construyendo los límites y los compromisos en esta nueva relación. En este sentido podemos usar las preguntas "¿qué necesita?", "¿Cómo puedo ayudarle?", las cuales ayudan a comenzar a explorar metas y objetivos, como mínimo del proceso. Esta aclaración ayuda en la petición de compromisos e implicación por parte del mediador hacia la persona que participa en la mediación. De este modo se establecen los límites de una relación que parte de la horizontalidad, en la que cada uno toma unos compromisos.

### **Confrontar**

*El conflicto es un proceso natural a toda sociedad y un fenómeno necesario para la vida humana, que puede ser un factor positivo en el cambio y en las relaciones, o destructivo, según la manera de regularlo (...)*

*Está relacionado con la percepción: de incompatibilidad, de escasez de recursos o recompensas, y con la interferencia del otro. (...) La regulación del conflicto tendrá que ver con la clarificación de las percepciones y la comprensión del otro.*

**LEDERACH, J. P.** *El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz.* Catarata. Edupaz. Madrid: 2000.

Ante un conflicto entre dos partes es normal que el otro se convierta en el "malvado", el "responsable" de la situación. Puede que al explorar el problema se acompañe a la persona en la toma de conciencia de su papel en el conflicto. Sin embargo al trabajar en la fase siguiente, la de preparar el cambio, las personas muchas veces plantean éste en términos de lo que el otro debería hacer o bien consideran que un mismo ya está haciendo todo lo posible, correcto, etc.

El confrontar consiste en hacer consciente a la persona de los recursos de los que dispone para afrontar la situación después de haber explorado el problema. Supone apelar a su responsabilidad en la solución del problema invitándole a poner en entredicho incoherencias entre el cambio que desea y lo que está dispuesto a hacer, entre lo que expresa y su reacción, a considerar los valores y principios que hasta el momento ha seguido, a valorar ciertas actitudes y conductas que hasta ahora ha tenido.





Un aspecto a destacar de confrontar es que se confronta el "hacer" (es decir, las actitudes) y no el "ser" (la persona). Es decir, desde la aceptación y el respeto absoluto hacia el otro y sus decisiones.

Algunos ejemplos aplicados a la mediación:

*-Dices que la molestia no ha disminuido y que estás cada vez más enfadado, sin embargo aún no ha ido a hablar con los vecinos, ¿verdad?*

*-Durante todos estos días que hemos hablado me ha parecido que decías que tu objetivo no era enemistarse con los vecinos. ¿Crees que picarlos el timbre mucho rato mientras duermen para hacerles saber que estás enfadado te ayudará a conseguir este objetivo?*

### **Acompañar al cambio**

*(...) El proceso de mediación contiene un potencial específico de transformación de las personas (lo cual promueve el crecimiento moral) al ayudarlas a lidiar con las circunstancias difíciles y a salvar las diferencias humanas en medio mismo del conflicto. Esta posibilidad de transformación se origina en la capacidad de la mediación para generar dos efectos importantes: la revalorización y el reconocimiento.*

*(...) cuando ambos procesos ocupan un lugar central en la práctica de la mediación, se ayuda a las partes a utilizar los conflictos como oportunidades de crecimiento.*

**BARUCH, R.A. FOLGER, J.P.** *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros.* Granica. Barcelona: 1996.

Bajo mi punto de vista, en el proceso de mediación acompañar al cambio supone, una vez explorado el problema, trabajar con la persona para que ésta encuentre la manera de aceptar, afrontar o transformar la situación que la ha llevado a pedir ayuda.

Motivar hacia el cambio supone ir descubriendo con la persona su capacidad para llevar a cabo éste, recogiendo y trabajando los diferentes obstáculos que pueden surgir tales como el miedo, la incertidumbre, etc., tan habituales y naturales cuando nos decidimos a cambiar la ruta que hasta ahora estábamos siguiendo.

El cambio, en este proceso de gestión positiva de un conflicto, tiene que ver en que la persona encuentre nuevas maneras de abordar la situación, que pasan por:

-Cambiar actitudes y conductas ante los conflictos: buscar la manera de transformarlos en positivo, desarrollar inteligencia emocional, descubrir estrategias para no sentirse desbordado.....

-Cambiar la relación con la otra persona: rehacer vínculos, pedir perdón o aprender a hacer peticiones.



-Cambiar la manera de comunicarse con el otro ante la dificultad: trabajar los mensajes yo, aprender a ser asertivo, reconocer y empatizar con el otro.

¿Como sabemos que la persona está preparada para el cambio en una mediación? Sabemos que la persona está preparada para el cambio porque ha tomado conciencia del problema real y de su responsabilidad en este y por lo tanto, sabe que en parte, transformar la situación depende de ella misma. Esto hace que el desbordamiento emocional inicial se haya calmado y surge la pregunta: "¿Y ahora qué hago?".

En este punto a menudo surgen dudas y miedos en relación en lo que el otro está dispuesto o no a hacer. ¿Qué pasa si yo me estoy esforzando en cambiar y el otro no hace nada?

### **Manejar las resistencias.**

Puede que en algún momento del proceso nos damos cuenta de que la persona se muestra resistente. En ciertas ocasiones los mediados parecen no querer colaborar: faltan a la cita sin avisar, durante la entrevista se muestran apáticos o escépticos y usan frases del estilo:

*- Yo tengo ningún problema*

*-Es él el que debería poner de su parte, yo ya he hecho todo lo que podía.*

*-Vosotros no me podéis ayudar / Esto no sirve para nada*

También es posible que, a pesar de haber hecho ya algún encuentro conjunto en éste se quedara callado, negara tener algún problema, no asume su responsabilidad ante la otra persona, etc.

Las resistencias se pueden dar por diversos motivos: miedo al cambio, sentirse presionado, dificultad para ver los aspectos negativos de la situación o porque mantener esa situación aporta algún beneficio para la persona.

Por otra parte los profesionales debemos ser capaces de detectar si esta resistencia se da por factores que nosotros podríamos controlar. Puede que la persona no se haya sentido bien acogida, que de alguna manera no hayamos respetado la neutralidad, que no hayamos sido conscientes de si estaba preparada para el cambio, que no hayamos respetado su tiempo, etc. Ante esto no hay que sentirse herido o culpable. Simplemente hay que intentar empezar de nuevo para reconducir la situación o bien derivar el caso si no nos sentimos capaces de hacerlo. El objetivo es hacerle ver que él decide respecto a los pasos a seguir, que no lo presionamos.

Un ejemplo:

*-Tengo la sensación de que no confías lo suficiente en mí ni en todo este proceso. ¿Quieres que lo dejemos estar? Quizá hay alguna duda que necesitas resolver. Aquí decides tú.*



Las resistencias pienso que mayoritariamente las deberíamos trabajar en un contexto privado, donde la persona se sienta libre de expresarse sin la presencia de la otra parte.

### **El uso de la inmediatez. El aquí y ahora.**

Una de las herramientas de las que disponemos para trabajar las resistencias anteriormente citadas es poner sobre la mesa lo obvio, lo que percibimos en ese instante. De esta forma, podemos describir objetivamente lo que hemos escuchado y observado en un momento dado, y esto nos permite abrir la puerta a la exploración de la resistencia sin ponernos a discutir. Algunos ejemplos de la utilización de la inmediatez serían los siguientes:

*-Manuel, cada vez que te pregunto por la reacción de tu cuñado el día de la discusión con el presidente cambias de tema.*

*- He visto que reías y no decías nada cuando hemos hablado de la limpieza. ¿Me quieres explicar por qué?*

**-Alba, te veo muy nerviosa. ¿Puedes explicarnos qué te sucede?**

La utilización de este recurso no es solamente una herramienta válida para trabajar las resistencias o para ayudar en la expresión emocional. Puede convertirse en una invitación al mediado a relacionarse de la misma manera, teniendo en cuenta lo que observa, piensa o siente a cada momento y ayudándole a ser más claro y más honesto consigo mismo y con los demás.

### **El uso de la autorrevelación**

La autorrevelación es la revelación a otros individuos de aspectos personales o estados de ánimo de uno mismo. Es otra de las herramientas relacionales de las que el mediador dispone para hacer frente a situaciones bucle, a resistencias o a posicionamientos fijos. De alguna manera lo que se pretende es: por un lado, poner el foco en el mediador, y de esta manera conseguir que las partes salgan del bucle en el que se encontraban; y por otro lado, generar y reforzar la confianza entre el mediador y los mediados.

*Por ejemplo:*

*-No me siento cómodo en cómo os estáis tratando y no quiero seguir por aquí*

*-Me parece que no le puedo ayudar si no escucha lo que digo*

*- Lo que habláis me recuerda a una situación que viví y que....*



*También podemos hacer uso de la autorrevelación en momentos en que sentimos realmente que queremos reforzar y valorar la persona también con la voluntad de que la otra parte pueda otorgarle cierto reconocimiento.*

*Por ejemplo:*

- Me ha gustado mucho que Teresa haya sacado el tema.
- Estoy contento de que finalmente haya resuelto el malentendido.

En cuanto a la utilización de este recurso estimo importante remarcar que se ha de utilizar esporádicamente y con un objetivo claro. Si se realiza sistemáticamente podemos perder de vista el rol del mediador, que ha de ser imparcial y facilitador, no protagonista.

### **Mensajes yo y hablar en primera persona**

*Lo que produce la crisis no es el conflicto sino la respuesta que el sujeto aporta. Es decir, el problema no es el problema sino como respondemos ante él. Lo importante no es evitar todos los problemas sino posibilitar a cada individuo los aportes precisos para que pueda salir de las sucesivas encrucijadas de su existencia.*

**ROCAMORA, A.** *Creer en la crisis. Cómo recuperar el equilibrio perdido.* Desclée de Brouwer. Bilbao, 2006

A lo largo del proceso de mediación, las personas en conflicto tienen mucho que decirse. Nos ayudará invitarles a que hablen en primera persona ya que la tendencia inicial suele ser culpar al otro o juzgarle.

Un mensaje en primera persona completo contiene información sobre:

- Qué situación te afecta
- Qué sentimientos te produce esa situación
- Qué necesidad no está satisfecha
- Qué quiero / Qué pido

Un ejemplo:

*“cuando giras la cabeza al hablarte (situación), me siento triste (sentimiento). Quiero sentirme respetado (necesidad) y te pido que me mires cuando te hable (lo que quiero)”*

Este recurso o invitación a hablar en primera persona ha de ir acompañado de que el mediador “predique con el ejemplo”, es decir, que la manera en la que nos comuniquemos sea también en



primera persona y en la medida de lo posible no entrar en el lenguaje del juicio. De esta forma estamos proponiendo una manera de comunicarnos que puede facilitar el entendimiento entre las partes.

### **El papel del mediador en la sesión conjunta. La autenticidad**

*Si una parte ha aprovechado la oportunidad para recomponerse, examinar las alternativas, reflexionar y decidir acerca de cierto curso de acción, ha habido revalorización al margen del resultado.*

**BARUCH, R.A. FOLGER, J.P.** *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros.* Granica. Barcelona: 1996.

*Durante la sesión conjunta el mediador debe garantizar que se dé un espacio de escucha, tranquilo y respetuoso con el fin de facilitar este diálogo entre las dos personas en disputa. Para ello será necesario que se prepare físicamente el espacio, se establezcan unas normas desde el principio y que esté preparado para abordar momentos de alta intensidad emocional que pueden llegar con un tono de voz elevado, descalificaciones y expresiones de agresividad (levantarse de la silla, levantar los brazos, aproximarse amenazadoramente al otro...).*

*La autenticidad es una actitud que, durante este encuentro nos será muy útil. La autenticidad nos permite ser personas coherentes con lo que vivimos, pensamos y sentimos, en paz con los límites y capaces de identificar cualidades y potencialidades en uno mismo y en los demás. Creo que en los procesos de mediación esta actitud evita el distanciamiento y la superficialidad en la relación con el usuario o cliente, refuerza nuestra labor de acompañamiento, nos sirve como factor protector e implica vivir con inteligencia emocional (que en el fondo se traduce en aprender a ser más felices).*

*Por otra parte la autenticidad tiene un factor de "contagio" excepcional. Si yo me muestro ante el otro tal como soy, sin pretensiones ni trampas, es más fácil que el otro se sienta más capaz de abrirse a mí y a él mismo, a descubrirse y a creer en él, y sobre todo a ser franco con la otra parte.*



## BIBLIOGRAFIA

**BARUCH, R.A. FOLGER, J.P.** *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento propio y el reconocimiento de los otros.* Granica. Barcelona: 1996.

**BOQUÉ, CARME.** *Cultura de mediación y cambio social.* Editorial Gedisa. Colección PARC. Barcelona: 2003.

**LEDERACH, J. P.** *El abecé de la paz y los conflictos. Educación para la paz.* Catarata. Edupaz. Madrid: 2000.

**ROSENBERG, M.** *Comunicación no-violenta. Un lenguaje de vida.* Gran Aldea Editores. 2007

**SUARES, M.** *Mediando en sistemas familiares.* Paidós Ibérica. Buenos Aires: 2002.

**URY, WILLIAM. L.** *Alcanzar la paz. Resolución de conflictos y mediación en la familia, el trabajo y el mundo.* Paidós Barcelona: 2000

**ZINKER, J..** *El Proceso Creativo en la Terapia Gestáltica.* Paidós, Mexico 2000

**PEÑARRUBIA, F.** *Terapia Gestalt: la vía del vacío fértil.* Alianza editorial, Madrid 2008

**ROCAMORA, A.** *Crece en la crisis. Cómo recuperar el equilibrio perdido.* Desclée de Brouwer. Bilbao, 2006