

FACILITACIÓN DE ESCENARIOS COLABORATIVOS PARA LA MEDIACIÓN EN CONTEXTOS LEGALES: IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS PSICOSOCIALES

FACILITATION OF COOPERATIVE SCENARIOS FOR MEDIATION IN LEGAL CONTEXTS: THE IMPORTANCE OF PSYCHOSOCIAL PROCESSES

MARÍA-JOSÉ RUIZ-GARCÍA, YOLANDA NAVARRO-ABAL, JOSÉ A. CLIMENT-RODRÍGUEZ,
MANUEL-JESÚS DÍAZ-GÓMEZ
UNIVERSIDAD DE HUELVA. ESPAÑA

RESUMEN

Este trabajo se presenta como un marco de reflexión sobre el reconocimiento de la mediación como un recurso para la gestión extrajudicial de los conflictos legales, y de la importancia de las competencias del mediador, para favorecer un espacio de cooperación entre las partes. La gestión jurídica de los conflictos en nuestro entorno socio cultural, viene caracterizada por la generalización del uso de un enfoque beligerante de gestión de conflictos, y porque no, también de su resolución. Por tanto, se hace necesario conocer las limitaciones y barreras de carácter psicosocial que influyen y modulan la percepción del conflicto en nuestra sociedad. El objetivo principal es desarrollar una visión multidisciplinar desde la práctica de la mediación, señalando las dificultades que aún existen para su implementación, especialmente dentro del colectivo de operadores jurídicos, y describir los escenarios idóneos para llegar a situaciones denominadas "colaborativas" entre las partes en conflicto. Para ello se tendrá en cuenta las conductas humanas aprehendidas. En el seno de las relaciones interpersonales, confluyen factores que condicionan las respuestas y/o reacciones de las personas, y han sido ampliamente analizadas por los expertos. Este binomio acción-reacción puede resultar muy útil en el marco de la gestión y la resolución de conflictos.

PALABRAS CLAVES

Mediación; Gestión Conflictos; Procesos Extrajudiciales; Procesos Psicosociales; Sesgos Cognitivos.

ABSTRACT

The present work is intended as a framework for reflection about the recognition of mediation as a resource for managing out-of-court legal conflicts. It focuses also on the role of the mediator as a professional who knows how to establish cooperation between the disputing factions as part of his/her professional skills. The legal management of conflicts in our socio-cultural environment is characterized by the widespread use of a confrontational approach to conflict management and to its resolution. Thus, it is necessary to be aware of the obstacles and psychosocial handicaps that influence the perception of conflicts in our society. The main objective is therefore to develop a multidisciplinary vision of the practice of the mediation, showing the difficulties for its implementation, especially within the group of legal practitioners, and drawing the desirable scenes to come to collaborative situations between the conflicting parties. To that end, apprehended human behaviours will be taken into account. Within the field of interpersonal relationships, there are some converging factors that affect the people's responses and / or reactions, and which have been extensively analyzed by experts. This binomial action-reaction can be very useful in the context of the management and resolution of conflicts.

KEYWORDS

Mediation; Conflict Management; Out-of-court Processes; Psychological Processes; Cognitive Biases..

Recibido: 2012.06.15. Revisado: 2012.10.03. Aceptado: 2012.11.12. Publicado: 2013.06.01.

Correspondencia: María José Ruiz García. Facultad de Derecho. Universidad de Huelva. Campus del Carmen. Avda de las Fuerzas Armadas. s/n. 21071. Huelva Tfno. (00-34) 959219602. E-mail: mariajose.amedia@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El reconocimiento legal de la mediación en España, como proceso extrajudicial de la gestión de los conflictos, tiene una historia reciente que culmina en la aprobación de la *Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles* (BOE de 7 de julio de 2012). Junto a la Ley de ámbito nacional, existe una prolifera legislación autonómica en materia de mediación familiar, así como la configuración normativa del sistema arbitral de consumo y del sistema extrajudicial de resolución de conflictos laborales.

Sin obviar otros contextos, estrictamente jurídicos, en donde se lleva a cabo el análisis de la norma, en esta ocasión, el interés se centra en valorar la oportunidad social que supone el reconocimiento de la mediación como recurso, así como en enfatizar el papel profesional del mediador. Las experiencias realizadas en España¹, reconocidas por el Consejo General del Poder Judicial (CGPJ), muestran las dificultades que existen en la práctica de la mediación, justificadas básicamente por diferentes causas. Por un lado, la escasa demanda de la sociedad y, por otro lado, la falta de consideración de los profesionales que podrán ejercerlas. Se considera, por tanto, necesario un análisis y reflexión sobre los posibles factores que propician esta situación destacando, sobre todo, una divulgación y promoción insuficiente e inadecuada, así como una ausencia de educación en la gestión colaborativa o cooperativa de conflictos, indispensable para la gestión adecuada de los mismos. Esto se hace más evidente cuando los profesionales del derecho como colectivo destacado a la hora de poner en práctica la mediación, parecen mostrar más reticencia y dificultad en aceptarla.

En esta reflexión se toma como referencia de partida la conceptualización del conflicto interpersonal. A grandes rasgos, se hace alusión a los aspectos fundamentales que lo conforman, es decir, el componente relacional (o subjetivo) y el componente material o contenido (objetivo). Tradicionalmente, desde la práctica de la abogacía, la gestión del conflicto se centra, casi de forma exclusiva, sobre el aspecto objetivo del conflicto y de una manera confrontativa, obviando en gran medida la variable relacional. De esta forma, se evidencia una gestión del conflicto parcial siendo los hechos el objetivo central de la gestión, situando en un segundo plano una parte relevante referida a los procesos relacionales de las personas inmersas.

El modelo de resolución de conflictos que caracteriza al Sistema Judicial está basado en la *autoritas*

de unos jueces técnicos, autoritarios, sometidos a un reglamento legal que ha absorbido toda la capacidad de los ciudadanos de negociar sus propios intereses, y no es eficaz ni útil para los nuevos litigios que han surgido de un sistema de relaciones sociales (Ortuño, 2003). Quizás la causa fundamental de este hecho se deba a que la formación jurídica en España de los profesionales del derecho está caracterizada por una conducción en la gestión del conflicto desde un escenario distributivo. Su función principal conlleva la aplicación de la ley con el objetivo de conseguir primar a una parte sobre la otra, otorgando o denegando la razón a las partes en conflicto y, evidentemente, generando contextos de confrontación directa. Es obvio que en los contextos legales no ha existido un aprendizaje formal de tácticas y metodologías para gestionar los conflictos desde escenarios integrativos o colaborativos, donde primar criterios de decisión más flexibles y adaptativos, que favorezcan la posibilidad de satisfacer los intereses de todas las partes. Desde esta perspectiva, el aspecto relacional del conflicto adquiere la misma relevancia que el aspecto material resultando de vital importancia para algunas tipologías de conflictos (relaciones familiares, laborales, vecinales, sociales, empresariales) debido a los intereses que se encuentran en juego. Flexibilizar los aspectos relacionales del conflicto en muchos casos favorece la disposición hacia una gestión integradora sobre el contenido, y por ende, más eficaz.

Es evidente que deviene un reto para los profesionales de la mediación adquirir competencias en este sentido y un cambio de escenario para los profesionales del derecho respecto de su práctica más común. En palabras de Lederach (2010), los mediadores deben tratar de comprender el conflicto en su plenitud, relación y contenido, para poder facilitar su solución. En cuanto a los aspectos relacionales y emocionales que presenta el conflicto, se pueden encontrar muchas claves para su gestión. El mediador deberá percatarse de su existencia para poder intervenir adecuadamente, siempre teniendo en cuenta que el mediador no es un profesional de la psicología, sino un facilitador de la comunicación entre las partes, y por tanto, un facilitador de espacios de diálogo que favorezcan escenarios cooperativos.

Otro aspecto a tener en cuenta son las tácticas de influencia en la negociación de conflictos. Siguiendo a Ury (1997) las tácticas de influencia pueden ser

positivas, negativas y normativas. Las tácticas *positivas* persiguen algo que la otra parte quiera, o que necesite o, aún mejor, algo que la otra parte ‘debe tener’ (*intereses*). Las tácticas *negativas* aluden a una presión o amenaza, normalmente en detrimento de la otra parte. Y las influencias *normativas* (estándares, criterios objetivos) son las normas establecidas, relevantes en determinados contextos (ej. leyes; religión; valores familiares y sociales; y políticas corporativas e industriales), más persuasivas en la medida en que son ampliamente aceptadas y consideradas. Estas tácticas mantienen una simetría con los tres planos que encontramos solapados en los estilos de comunicación que se producen en los contextos legales: *intereses* (necesidades de las partes), *derecho* (ley, contrato, criterio, “equidad”) y *poder* (consecuencia si no hay acuerdo). El uso de tácticas *positivas* permite aproximar la conversación en torno a los intereses de las partes ayudándoles, sin duda, a salir de la situación conflictiva. El poder, como acción o consecuencia que puede ocurrir en ausencia de un acuerdo negociado y el derecho, como táctica *normativa*, se posiciona entre la posibilidad de favorecer la gestión del conflicto como razonamiento, estimulando la gestión del mismo y permitiendo la negociación, o bien, percibiéndose como una amenaza, conduciéndolo hacia una dinámica negativa.

Es usual que la comunicación y, por tanto, el diálogo que se establece en los contextos legales, tengan un carácter recíproco y reactivo. Es decir, si una parte se centra en el poder (amenaza) y el derecho (norma), la otra, reaccionará de forma parecida. Este hecho suele llevar a una espiral negativa del conflicto, poniendo en peligro la posibilidad de llegar a un acuerdo y promoviendo, si cabe, acuerdos más distributivos. Los mediadores deben saber inhibir este ciclo de reciprocidad, facilitando una conversación más productiva que tenga como parámetros los intereses de las partes. De esta manera, el derecho como táctica, puede tener mayor credibilidad si se presenta como información y no como amenaza. Precisamente es aquí donde reside la mayor complejidad para los profesionales de la mediación en su práctica más habitual, que se traduce en la dificultad de pasar a un escenario colaborativo, basado en intereses. Ello tiene su raíz en la ausencia de aprendizajes ya comentada, y en la propia configuración de nuestro sistema jurídico, rígido y formalista, y poco permeable a soluciones flexibles y adaptativas a las circunstancias particulares, como la mediación. Esta circunstancia resulta paradójica cuando una de las reglas básicas del derecho privado vigente en este

país es el Principio de Autonomía de la Voluntad, que promueve que son los propios individuos los que dictan sus propias normas para regular sus relaciones privadas.

La mediación potencia ese principio de autonomía de la voluntad a través de un proceso de negociación asistido, y con un enfoque preferentemente integrativo. Son ahora esas técnicas de negociación las que los mediadores deben incorporar en el ejercicio profesional. A estos efectos, interesa resaltar las tres causas principales que para Shell (1999) explican el fracaso de cualquier proceso negociador. La primera, se debe a que el acuerdo no llega a producirse porque los intereses de ambas partes no están en sintonía (que no siempre se contempla). La segunda razón, a causa de la mala praxis en la gestión del proceso de negociación. Destaca cuatro hábitos claves en la conducción del proceso negociador que son: voluntad de prepararse, expectativas optimistas, paciencia para escuchar y la adopción de un compromiso de integridad personal. La tercera razón, está relacionada con los aspectos psicosociales de las partes implicadas, entre ellos, dificultades de comunicación, de percepción de las causas y motivaciones de los otros.

PROCESOS PSICOSOCIALES CLAVES PARA LA CREACIÓN DE ESCENARIOS COLABORATIVOS

Para la facilitación de espacios colaborativos es necesario tener en cuenta muchas variables, pero quizás, una de las más relevantes, es aquella que tiene que ver con la persona, tanto en lo referente al contexto como a sus propias diferencias individuales. Por tanto, entender algunas variables psicosociales que interfieren en el procesamiento de la información, ayudará a poder desarrollar competencias profesionales adecuadas para el ejercicio de la profesión de mediador de una manera eficaz, que permitirán entender los procesos psicosociales de las personas en conflicto, así como los propios que pudieran interferir en el buen desempeño del mediador.

Los conflictos son situaciones complejas en las que es habitual que se produzca una evaluación selectiva de la percepción de los comportamientos, llegando el profesional a realizar un filtro inconsciente resultado de la asociación de sus propias experiencias vividas. Este hecho conlleva que se desarrollen sesgos y heurísticos cognitivos que puedan perjudicar, por un lado, la interpretación real de la situación por parte del profesional de la mediación y, por otro, el desarrollo eficaz de canales de comunicación

de las partes en conflicto. En este apartado se describirán algunas de las estrategias psicológicas más frecuentes que pueden interferir en los procesos de mediación. Se exponen aquellas que se consideran más habituales en la dinámica de los conflictos, teniendo en cuenta que, puesto que son inherentes al ser humano, son sólo un pequeño resumen de otras muchas que se manifiestan.

En primer lugar, es importante hacer mención a las *atribuciones causales* puesto que son de especial relevancia en la justificación de las causas de los conflictos. Éstas, son entendidas como el proceso mediante el cual los individuos interpretan y asignan causas tanto a su comportamiento como al de los demás (Davis y Newstrom, 2003). En 1958, Heider publicó la *Teoría del Análisis Ingenuo de la Acción*, en donde explica que las personas actúan como científicos ingenuos o aficionados, atribuyendo causas a la conducta propia y ajena, y esforzándose por buscar explicaciones al comportamiento humano. De esta forma, las personas pretenden satisfacer la necesidad de controlar su entorno prediciendo lo que va a ocurrir a su alrededor y evitando el factor sorpresa o amenazante. Según este autor, el proceso atributivo comienza con la observación de una conducta y finaliza cuando el observador cree encontrar la causa que lo produjo (Morales, 1994). Asimismo, plantea que las conductas pueden ser explicadas por dos causas fundamentales: a) internas o personales, haciendo referencia a la características propias de las personas (inteligencia, esfuerzo, rasgos de personalidad, etc.), y b) externas o ambientales, que describen las características contextuales (suerte, azar, normas, órdenes, etc.). Así, tal como expresa Weiner (1986), los éxitos propios tienden a atribuirse a razones internas mientras que los fracasos propios se atribuyen a factores externos, protegiendo nuestra autoestima, puesto que la atribución del éxito a causas internas produce emociones positivas mientras que la atribución del fracaso a causas internas produce emociones negativas. Así, por ejemplo, en un proceso de mediación familiar de dos personas en proceso de separación, es frecuente encontrar como se atribuye a la otra parte aquellas circunstancias negativas que consideran que han llevado al fracaso de la relación, “*si tú no te hubieras dedicado a salir de noche con tus amigos esto no hubiera ocurrido*”, “*el niño está así por tu culpa, porque no haces las cosas bien*”.

Las atribuciones causales surgen, no sólo de la información que hemos obtenido, sino también de las asociaciones llevadas a cabo por experiencias previas de nuestra propia vida. Asimismo, están mo-

duladas por la actitud que se adopte, las expectativas que se tengan, de la percepción de los acontecimientos, impregnando, por tanto, el juicio que se haga de los sucesos de cierta subjetividad. Como consecuencia de esta subjetividad las personas llevan a cabo diferentes sesgos atribucionales. Entre ellos, el *error fundamental de atribución*, posteriormente conocido como *disposicionismo ingenuo* o *sesgo de correspondencia*, definido por Ross (1977, 2001) como la predisposición a sobreestimar factores personales y subestimar aspectos situacionales en la explicación del comportamiento. Este sesgo se evidencia claramente en la escalada del conflicto cuando se comienza a focalizar en las personas y no en el problema. El *error fundamental de atribución* no es un fenómeno de carácter universal (Choi, Nisbett, y Norenzayan, 1999), sino que presenta diferencias en las culturas individualistas y colectivistas, aunque, en estas últimas también está desarrollada la capacidad para realizar atribuciones causales. Las culturas asiáticas, más colectivistas, tienden a mostrar en menor grado este sesgo (Triandis, 1995).

Posteriormente, Jones y Nisbett (1971) desarrollan el concepto de una manera más amplia definiendo el *sesgo actor-observador* que parte de la hipótesis que existen diferencias sistemáticas y profundas entre atribuciones de causalidad ante idéntica conducta. Estas discrepancias dependen de la persona que explica la conducta y lleva a cabo la atribución. Los actores, generalmente justifican su comportamiento debido a características de la situación mientras que los observadores a características disposicionales de la persona observada.

El siguiente sesgo que resulta de interés señalar es el denominado *sesgo confirmatorio* o *búsqueda de información confirmatoria*, que se describe como la búsqueda de información que sea consistente y apoye el punto de vista propio y opuesta a la información que ofrece la otra parte (Labrador, Fernández-Alba y Mañoso, 2002).

Las personas que se encuentran inmersas en un conflicto presentan pensamientos muy polarizados en cuanto a las situaciones que afrontan, apareciendo el denominado *pensamiento polarizado* o *pensamiento dicotómico*, consistente en realizar valoraciones de las situaciones de una forma extrema teniendo en cuenta los dos polos de una situación y obviando los aspectos intermedios. Así, es habitual que las personas en conflicto manifiesten expresiones como “*soy un fracasado, no sirvo para nada*”. Ejemplo del mismo son los posicionamientos de “*o bueno o malo*”, “*o blanco o negro*”, “*o nunca o siempre*”, etc.

Muy en relación con el anterior sesgo, se encuentra la *polarización grupal*, descrita por algunos autores (Blanco, Caballero y de la Corte, 2005; Ovejero, 1997, 2004) como el aumento de las tendencias preexistentes en los miembros de un grupo producido por el propio grupo, es decir, un fortalecimiento de la tendencia promedio de los miembros, no una división dentro del grupo. Cuando se ha producido un conflicto, los miembros de un grupo en lugar de buscar un compromiso se alejan de él tomando una posición que incluye el punto de vista de las personas más alejadas.

En consonancia con el fenómeno anterior, se hace mención al *pensamiento grupal*, término acuñado por Janis (1972) y ampliamente estudiado en el campo de la psicología de los grupos (Van Avermaet, 1990). Consiste en el consenso que se establece dentro de un grupo cuando se intenta explicar alguna circunstancia y no corresponde con la conclusión a la que hubieran llegado los diferentes componentes del mismo por separados. Este fenómeno impide aceptar opiniones diferentes a las propias y favorece el rechazo de informaciones de interés.

De la misma forma, destaca la distorsión cognitiva de la *sobregeneralización*, consistente en obtener una conclusión general de cualquier suceso, basado en la ocurrencia de un hecho particular. De este modo, es habitual escuchar expresiones como “*todos los hombres sois iguales, no os importan nada vuestros hijos*”.

Otro fenómeno psicológico usual es el *entrampamiento*, que se lleva a cabo cuando la persona percibe que ha invertido mucho en la obtención de algo y, aún sabiendo que va a seguir perdiendo, decide mantenerse intentando conseguir resultados óptimos.

Piatelli (1995) y Tversky y Khaneman (1983) señalan que, cuando el juicio sobre la probabilidad de un evento se realiza en función de la facilidad con la que tal suceso puede ser recordado, nos encontramos ante el *heurístico de disponibilidad o accesibilidad*. La persona tiende a hacer uso de lo primero que recuerda para explicar un acontecimiento. Este hecho implica que, aunque esta estrategia suele proporcionar una buena estimación de lo ocurrido, sin embargo, en situaciones de una mayor activación fisiológica o emocional, puede sesgar la información real.

De la misma forma, si se evalúan las posibilidades de un suceso dependiendo de la representatividad del mismo en relación a la población a la que proceda, se hace referencia al *heurístico de probabili-*

dad. En nuestro comportamiento cotidiano es habitual que simplifiquemos la información en función a categorías establecidas que se han conformado en base a los estereotipos llevados a cabo.

Por otro lado, cuando se emite un juicio basado en algún valor inicial que posteriormente se irá ajustando a medida que se va aportando nueva información, hasta la manifestación de la respuesta final, se hace mención al *heurístico de anclaje*.

Otra tendencia frecuente en las personas en conflicto es el *falso consenso*, que se define como la tendencia a estimar que nuestra conducta o nuestras opiniones son relativamente comunes, y por tanto, que los demás piensan y actúan como nosotros. Así por ejemplo, expresiones que reflejan este sesgo son “*yo hago lo normal que hacen todos los padres, llevar a los niños al fútbol y enseñarles lo que debe hacer un hombre de verdad*”.

La percepción de amenaza que tengamos de la otra persona hace que se convierta en una fuente de confianza. Las personas que se enfrentan a cada uno de nosotros suelen ser percibidas como un estímulo peligroso que debemos controlar. En los procesos de negociación se tiende a devaluar una propuesta en función a su procedencia. Este sesgo es denominado *devaluación reactiva*. Como señalan algunos autores (Ross y Nisbett, 1990; Spillmann y Spillmann, 1991), si la otra parte con la que negociamos nos ofrece una propuesta, nuestra primera reacción suele ser rechazarla pensando que la otra parte no lleva buena intencionalidad en la propuesta y, que se podrá obtener mejores beneficios que los que pretende conseguir la otra parte.

Otro sesgo relevante que puede influir en la gestión adecuada de los conflictos es el sesgo de la *correlación ilusoria*, descrito por Hamilton y Rose (1994) como el proceso en el que se sobreestima el grado en el que se percibe que existe una relación entre dos acontecimientos donde no existe ninguna, o que existe una relación más fuerte de la que existe en realidad.

En situaciones en donde los procesos emocionales están influyendo directamente en la toma de decisiones, aparecen pensamientos negativos provocados por una falta de expectativa en la obtención de resultados óptimos, en muchas ocasiones ocasionados por los sentimientos negativos que se están percibiendo. De esta forma, la distorsión cognitiva de la *visión catastrofista*, hace su aparición recurrentemente. Esta distorsión consiste en que la persona espera siempre que le ocurra lo peor; anticipa casi siempre un futuro catastrófico para sus intereses.

Los pensamientos catastróficos a menudo empiezan con las palabras “y si...”. Un ejemplo de este sesgo sería el “y si le pasa algo cuando se vaya de vacaciones con sus abuelos”, “y si me llaman para trabajar y no me puedo hacer cargo de ellas”. Asimismo, como señala Romero (2008), en situaciones de conflicto, se produce una negatividad extrema puesto que todas las conductas que provengan de la otra parte son percibidas con la intención de perjudicarnos (personalismo vicario).

El *sesgo de sobreconfianza* puede ser definido como un error sistemático de calibración subjetiva de éxito en la toma de decisiones bajo incertidumbre (Camerer y Lovallo, 2000; Oskamp, 1965). Este error consiste en la sobreestimación del éxito de las propias decisiones.

Se finalizará este apartado haciendo mención a la distorsión cognitiva de *la culpabilidad*. Se produce cuando, sin base suficiente y sin tener en cuenta la influencia de otros factores, se atribuye la responsabilidad de los acontecimientos bien a uno mismo o a los demás. A menudo, esta distorsión no lleva a la persona a cambiar su conducta, sino sólo a generar un pensamiento intrusivo, rumiante y circular. La persona mantiene que es la responsable absoluta de lo ocurrido o, por el contrario, piensa que la única responsable es la otra parte en conflicto. Así, por ejemplo, en un proceso de duelo durante una separación la persona puede manifestar expresiones como “su familia es la culpable de todo lo que nos ha ocurrido, nunca me quisieron”.

PROPUESTAS PARA EL CAMBIO DE ESCENARIO: DE LA CONFRONTACIÓN A LA COLABORACIÓN

Tener en cuenta las variables psicosociales constituye sólo un ejemplo, y a la vez un desafío, que debe ser contemplado por los mediadores interesados en la profesionalización de la gestión colaborativa de los conflictos. Realizar una profundización mayor de las mismas así como abordar técnicas y estrategias de negociación escapan de las pretensiones de este artículo. Por ello vamos a concluir apuntando algunas propuestas que ayuden al necesario cambio de escenarios en la gestión de conflictos:

Para poder cambiar de escenario es necesario creer que la mediación es posible. Para ello la actitud proactiva es fundamental, haciendo uso de los muchos o pocos recursos que actualmente se encuentran al alcance de todos. Además, implica tener presente los estilos de afrontamiento al conflicto que cada persona usa así como conocer las fortalezas y

debilidades. Sólo de esa manera se podrá tomar conciencia de las carencias y participar en adecuados programas de entrenamiento en habilidades, técnicas y estrategias de gestión y negociación que hasta ahora no habían sido incorporadas en la formación de juristas.

La autoconfianza del mediador, así como la toma de conciencia de las múltiples variables que entran en juego en el proceso de gestión del conflicto, resultan necesarias para comprender la idiosincrasia de cada conflicto y, por tanto, de cada proceso de gestión del mismo.

Es conveniente aprender a romper el ciclo de reciprocidad tradicional en los diálogos en contextos legales (derecho/poder), centrando la escucha en lo que las partes quieren, sus intereses, y no en lo que denuncian, y dirigir la conversación hacia espacios más productivos (del tipo enfoques futuros, ganancias mutuas, satisfacción de intereses, tácticas de influencia positivas).

De la misma forma, es necesario entender que en los aspectos relacionales del conflicto están las claves que nos proporcionarán una solución más integrativa que distributiva del mismo.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la necesidad de crear climas confortables que favorezcan la gestión colaborativa. Para ello, es fundamental intentar generar espacios de confianza que permitan reducir los niveles de activación fisiológica (y más específicamente el nivel de ansiedad) y facilite la comunicación efectiva.

Tener presente las conductas señaladas va a favorecer el proceso de comprensión y entendimiento de los intereses de las partes y de esta forma, permitirá clarificar los intereses y desarrollar criterios objetivos que son importantes para las partes antes de iniciar propuestas y acuerdos, es decir, promoverá estilos de gestión integrativas (Moore, 1995). Es de especial relevancia promover el análisis de las propuestas realizadas en base a intereses y criterios objetivos, y prevenir el rechazo de una propuesta beneficiosa por el simple hecho de que haya sido realizada por la otra parte del conflicto.

Para desarrollar un proceso equitativo y recíproco en la mediación es indispensable resaltar las circunstancias e interpretaciones que ayudan a explicar el comportamiento que ha tenido un impacto negativo. Además, se debe fomentar la toma de conciencia de las concesiones que se hacen desde cada una de las partes implicadas.

Es ineludible desarrollar la empatía entre las partes implicadas mediante la exploración de los asun-

tos, necesidades, posiciones e intereses que tienen en común, aún cuando no tengan relación directa con el meollo del problema.

Se debe intentar evitar enfocar el problema en un punto de referencia que resalte sólo las pérdidas sin tener en cuenta los aspectos positivos o ganancias. Por tanto, se debe fomentar la formulación de ofertas y propuestas que pongan el énfasis en las ganancias, promoviendo actitudes flexibles en función del desarrollo del proceso.

Comprobar la percepción del conflicto de cada una de las partes, ayudándoles a la exposición de la misma y de todas las variables que consideran emocionalmente relevantes en la comprensión del mismo.

Como reflexión final, se debe apelar a los profesionales para que analicen los nuevos cambios sociales que han generado necesidades diferentes a aquellas que eran paliadas por profesiones tradicionales. Los nuevos campos de trabajo implican el desarrollo de otras competencias y de una mayor apertura mental. Sólo de esta manera las profesiones de apoyo social favorecerán a las personas que actualmente se encuentran inmersas en una paulatina transformación social. El profesional de la mediación debe ser consciente de sus fortalezas y debilidades, tanto de conocimientos académicos como de las competencias necesarias. Pero también debe ser consciente de la necesidad de conocer los procesos cognitivos, emocionales y conductuales que conforman a la persona, puesto que el objetivo principal de su actuación profesional, tiene que estar centralizado en mejorar la calidad de vida de las personas en conflicto, favoreciendo un clima apropiado para el desarrollo adecuado de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco, A., Caballero, A. y de la Corte, L. (2005). *Psicología de los grupos*. Madrid: Pearson, Prentice Hall.
- Boletín Oficial del Estado (B.O.E.) (2012). *Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles* (nº 162), (pp. 49224-49242). Madrid: Ministerio de Justicia. Recuperado en <http://www.boe.es/boe/dias/2012/07/07/pdfs/BOE-A-2012-9112.pdf>
- Camerer, C., & Lovall, D. (2000). Overconfidence and Excess Entry. En D. Kahneman & A. Tversky (Eds.), *Choices, Values and Frames* (pp. 414-423). New York, USA: Cambridge University Press.
- Choi, I., Nisbett, R. E., & Norenzayan, A. (1999). Causal attribution across cultures: Variation and universality. *Psychological Bulletin*, 125, 47-63. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.125.1.47>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Janis, I. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jones, E. E., & Nisbet, R. E. (1971). *The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior*. New York: General Learning Press.
- Hamilton, D.L. y Rose, T.L. (1994). Illusory correlation and the maintenance of stereotype belief. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 832-845. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.39.5.832>
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley. <http://dx.doi.org/10.1037/10628-000>
- Labrador, E.J., Fernández-Alba, A. y Mañoso, V. (2002). Relación entre la reducción de las distorsiones cognitivas referidas al azar y la consecución de éxito terapéutico en jugadores patológicos. *Psicothema*, 14, 551-557.
- Lederach, P. (2010). *Transformación de conflictos*. Paris: Icaria.
- Moore, C. (1995). El proceso de mediación. Métodos y prácticas para la resolución de conflictos. Buenos Aires: Granica.
- Morales, J.F. (1994). Procesos de Atribución. En J. F. Morales y cols. (Eds.), *Psicología Social* (pp. 239-252). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Oskamp, S. (1965). Overconfidence in case-study judgments. *The Journal of Consulting Psychology*, 12, 269-275.
- Ortuño, P. (2003). El Libro Verde sobre las modalidades alternativas de resolución de conflictos en el ámbito civil y mercantil. *Iuris-La Ley*, 77, 42-48.
- Ovejero, A. (1997). *El individuo en la masa: Psicología del comportamiento colectivo*. Oviedo: Nobel.
- Ovejero, A. (2000). Psicología Social de la Educación en España: balance de lo hecho y perspectiva de futuro. En A. Ovejero (edit.). *La Psicología Social en España al filo del año 2000: balance perspectiva* (pp. 241-264). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Piattelli, M. (1995). *Los túneles de la mente ¿Qué se esconde tras nuestros errores?* Barcelona: Crítica.
- Romero, A.J. (2008). *Psicología Social del Conflicto*. Granada: Ediciones Sider.

- Ross, L. (1977). The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 173-220). New York, EE . UU.: Academic Press.
- Ross, L. D. (2001). Getting down to fundamentals: lay dispositionism and the attributions of psychologists. *Psychological inquiry*, 12, 37-40.
- Ross, L. y Nisbett, R.E. (1990). *The person and the situation: perspectives of Social Psychology*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Shell, G. R. (1999). *Bargaining for advantage: negotiation strategies for reasonable people*. New York: Penguin Putnam Inc.
- Spillmann, K.R. y Spillmann, K (1991). “La imagen del enemigo y la escalada de los conflictos”. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 127, 59-79.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1983). Extensional versus Intuitive reasoning. The Conjunction Fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90 (4), 293-315.
- <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.90.4.293>
- Ury, W. (1997). *Supere el No ¿Como negociar con personas que adoptan posiciones inflexible*. Barcelona: Gestión 2000.
- Van Avermaet, E. (1990). Informatie over mensen: rol van sociale cognitie in sollicitatieprocessen. En J. Von Grumbkov (Ed.), *Organisatiepsychologie en sociologie, deel 1* (pp. 81-99). Heerlen: Open Universiteit.
- Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer Verlag.
- <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4612-4948-1>

NOTAS

- 1 Datos publicados por los servicios intrajudiciales de mediación familiar http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Temas/Mediacion/Servicios_de_mediacion