

Tema 7. HABILIDADES Y ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE MEDIACIÓN

INDICE:

1. Tipos de Comunicación
 - a. La comunicación verbal
 - b. La comunicación no verbal
2. Diferentes estilos de comunicación
 - a. Estilo pasivo
 - b. Estilo agresivo
 - c. Estilo asertivo
3. La comunicación como eje de la mediación
 - a. Axiomas de la comunicación humana
 - b. Comunicación digital.
 - c. Comunicación analógica.
 - d. Alteraciones comunes de la comunicación
4. Habilidades para la Comunicación:
 - a. la escucha
 - b. la empatía
 - c. la asertividad y la autoestima
 - d. la resiliencia

1.- TIPOS DE COMUNICACIÓN

A- LA COMUNICACIÓN VERBAL:

El principal vehículo de la comunicación es el lenguaje oral o escrito que tiene como finalidad la comunicación del pensamiento, aunque a veces también puede servir para disfrazarlo. Las palabras, además de su significado “académico” tienen una serie de matices adicionales tanto para la persona emisora como para la receptora, que pertenecen al mundo de sus experiencias, sentimientos, intereses, que si no son compartidos por ambas dificultan el mutuo entendimiento.

La elección de las palabras hecha por el sujeto, indica ya en parte sus sentimientos hacia un tema o una persona. Además hay que tener en cuenta que el lenguaje forma parte de la cultura, y como ella puede ser muy diversa y tener muchos matices. Así por ejemplo los indios Inuits en el norte canadiense conocen 16 expresiones para hablar de la nieve, y los zulúes de África austral tienen 39 expresiones para definir el verde.

Utilizar las mismas palabras en contextos diferentes a aquellos en los que se usan generalmente, es peligroso, porque pueden cambiar de sentido. Llamar adolescente a quien tiene 16 años es normal, pero si se lo decimos a quien tiene 25 queda cuestionada su madurez personal.

Hay que tener en cuenta también que el lenguaje, lo mismo que la cultura, está sometido a una ley de evolución. Esta evolución, que antes era muy lenta, se ha acelerado en los últimos años. Las palabras parecen gastarse enseguida y no proporcionan ya suficiente información. Además del significado de las palabras, el tono, la velocidad con que se dicen, las inflexiones de la voz, etc., son otros tantos estímulos vocales que matizan el significado de las palabras que pronunciamos, de ahí la importancia de constatar si comunicamos lo que realmente queremos comunicar y si percibimos lo que nos quieren transmitir, (retroalimentación).

Aspectos a tener en cuenta en la comunicación verbal:

En primer lugar, captar la atención de las personas con las que se está comunicando: exponer de manera clara y concisa lo que se quiere transmitir y destacar con énfasis lo importante.

Contenido: Adecuado al objetivo que nos proponemos. Ni excesivamente complejo que obligue a un esfuerzo excesivo de atención, ni tan elemental que haga sentirse a las personas infravaloradas en su capacidad de comprensión. Dentro del contenido también tenemos matices culturales que hay que tener en cuenta. Por ejemplo, podemos ver en una conversación que la percepción del tiempo no es la misma en todas las culturas. En China y en Japón perciben el tiempo orientado hacia el pasado, en los países mediterráneos o en América del sur, el tiempo se orienta al presente y sin embargo en otras culturas europeas y en Estados Unidos, la percepción del tiempo está orientada hacia el futuro. Esas características culturales crean diferencias a la hora de comunicarnos.

Lenguaje: hay que adaptarlo al nivel de comprensión de las personas que escuchan, a su nivel cultural, a su situación psicológica y fisiológica. En este aspecto, es importante el idioma utilizado, y la traducción del mismo.

Tono de voz: tiene que ser audible, animoso, entusiasta. Vocalizar bien, hablar despacio, variar el ritmo y el tono para incidir en los aspectos más importantes del mensaje.

Elegir el **Momento Oportuno** y el **Lugar adecuado** para la comunicación. Respetar el tiempo de las personas, su intimidad, su situación. Una vez terminada la comunicación hay que verificar mediante **retroalimentación**, que se ha comprendido el mensaje.

Las causas que dificultan la comunicación son muchas y muy variadas. Casi todas tienen que ver con los roles que cada persona juega, con las expectativas de ambas, con la autoimagen y con la imagen que se tiene de las personas con las que nos estamos comunicando, con los prejuicios, estereotipos, maneras de ver y valorar la realidad, los miedos, las emociones, los sentimientos. Entre las causas que dificultan la comunicación se encuentran las siguientes:

Las barreras o ruidos: son todo aquello que puede dificultar a la persona que recibe el mensaje la percepción y la comprensión del mismo. Estas barreras pueden ser:

- **Físicas:** mala pronunciación de la persona que habla, ruidos medioambientales, tono de voz excesivamente bajo, etc.
- **Psicológicas:** cansancio, preocupaciones, prisas, prejuicios, actitud crítica, defensiva, desconfiada.
- **Semánticas:** Palabras desconocidas o que tienen diferente significado para las personas que se están comunicando.

Los filtros: son los conceptos, sentimientos, emociones, que hemos almacenado y que interfieren la percepción del mensaje y producen una criba de aquellos elementos que no se adecuan a lo aprendido o a lo sentido.

Las expectativas: desde pequeños, tenemos la capacidad de aprender a seleccionar los datos que percibimos por los sentidos y asociarlos.

De esta manera, la experiencia nos va proporcionando información que nos permite predecir lo que va a ocurrir. Esta es una habilidad que todos poseemos y que nos permite utilizar las experiencias previas para entender las nuevas experiencias. Pero esta capacidad puede convertirse en un obstáculo para relacionarnos y comunicarnos con otras personas porque percibimos la comunicación de modo diferente si esperamos que sea favorable o desfavorable para nosotros, es decir, según nuestras expectativas, según las previsiones que hacemos teniendo en cuenta nuestras experiencias anteriores, por lo que hemos oído, a tenor de la información que hayamos recibido, etc.

Efecto HALO o aureola: cuando una persona tiene una cualidad que nosotras consideramos buena o valoramos mucho, vemos en ella por añadidura, un halo o aureola de otras buenas cualidades, que a veces son tan ilusorias como el anillo de luz

que rodea a la luna. De ahí el nombre de efecto aureola. A veces subimos a las personas a un “pedestal” y la comunicación es condicionada por esta situación: todo lo que dicen es maravilloso, creíble, impresionante.

Los estereotipos: son las etiquetas que ponemos a las personas tan sólo por pertenecer a un colectivo o a otro. Es decir cuando hemos percibido o tenemos información negativa sobre una persona o grupo de un determinado colectivo, esas características la generalizamos a todo el colectivo. Los estereotipos nos permiten hacer juicios rápidos y reaccionar con inmediatez, pero pueden conducirnos a conclusiones erróneas y perjudiciales para la comunicación interpersonal.

Los prejuicios: están muy relacionados con los estereotipos. Se cataloga a las personas atendiendo a su ideología, a su sexo, a su religión, a su región o país de origen, o a cualquier otra característica. En estos casos, más que escuchar a la persona, se atiende a los propios prejuicios. Cuando se escucha desde los prejuicios, se llegan a modificar los mensajes inconscientemente para que se adapten a lo que esperamos y solo oímos lo que deseamos oír.

Sin embargo la comunicación se facilita cuando se tiene en cuenta a la persona con quien se habla: su manera de ser, sus necesidades, su situación.

- Se le acoge y acepta como es
- Se le mira
- Se le habla con espontaneidad y confianza
- Se asegura (la persona mediadora) de que es entendida
- Se mantiene la calma
- Se trata de meterse en “el pellejo de la persona”
- Se le muestra simpatía y afecto
- Se mantiene un trato de igualdad.

B- LA COMUNICACIÓN NO VERBAL:

La comunicación no verbal es la que utiliza elementos no lingüísticos: los gestos, la apariencia externa, la mímica, las posturas, las distancias, el tono de voz, los silencios, el olor, las miradas.

La comunicación no verbal sustituye, refuerza, completa, apoya la comunicación verbal. Ocurre sin embargo que a veces no coinciden, por eso es muy importante saber “escuchar” el lenguaje no verbal de la persona que nos habla. La mayoría de investigadores e investigadoras coinciden en afirmar que el canal verbal se usa sobre todo para transmitir información y el canal no verbal expresa las actitudes y sentimientos de la persona.

La comunicación no verbal tiene sus riesgos y hay que tener en cuenta algunos principios como por ejemplo que los gestos no son universales: Los mismos gestos pueden tener diferentes significados según las culturas, los países e incluso las personas. Los gestos no pueden valorarse independientemente del contexto verbal y circunstancial en el que se emiten, tienen diferente lectura según el uso, el origen y la codificación. En ciertas regiones de la India por ejemplo el mover la cabeza de derecha a izquierda significa afirmación, cuando el mismo gesto en otros países quiere decir negación, y a la inversa, el mover la cabeza de adelante hacia atrás, para ciertas personas indianas significa “no” y en cambio para las culturas occidentales este gesto significa “sí”. En Japón reír o sonreír es expresión de confusión e incomodidad, y en las reuniones, las pausas tienen que ser en silencio, lo cual en América o en Europa, resultaría embarazoso. Cuando una persona en China es invitada a comer en una casa se debe ir nada más terminar, porque si no podría parecer que se ha quedado con hambre y que espera más, todo lo contrario que en culturas occidentales que se espera que la persona se quede a charlar en la sobremesa, sino parecería que no está a gusto.

Aspectos a tener en cuenta en la comunicación no verbal:

El rostro y su mímica: la expresión de la cara puede revelar muchas cosas, temperamento, rasgos de personalidad, estado anímico, actitud. Las arrugas son un buen indicador, en cuanto que, generalmente, se han producido como consecuencia de la repetición de gestos o expresiones. Son un reflejo de los sentimientos habituales de la persona: alegría, descontento, esfuerzo, atención... dejan su huella en el rostro de la persona.

Las expresiones observables en el rostro: mirada, movimientos de las cejas, labios, músculo facial... constituyen la mímica. Los rasgos faciales están relacionados con la manifestación de estados afectivos primarios: felicidad, sorpresa, tristeza, temor, rabia, asco, desprecio e interés.

El contacto ocular: el comportamiento ocular es una forma sutil de lenguaje. La mayoría de los encuentros comienzan con un contacto visual. La mirada tiene una especial significación en la comunicación. El contacto ocular expresa, intensifica y estimula los sentimientos. Los movimientos oculares reflejan también la personalidad. Las personas más afectuosas suelen mirar mucho, las inseguras bajan la mirada, las tímidas la desvía, las dominadoras la clavan. La mirada puede hacer que una persona se siente despreciada, humillada, avergonzada, herida,... pero también la mirada puede ser señal de: acogida, libertad, relajación, serenidad, estímulo, confianza, ánimo.

Gestos y contacto corporal: los gestos realizados con brazos, manos, piernas son también una manera de comunicar sentimientos, actitudes y modo de ser de la persona. Los gestos ampulosos y enérgicos de las personas vitalistas y entusiastas, contrastan notablemente con la moderación y armonía de las personas reflexivas y ponderadas. No es lo mismo el gesto firme e impositivo de quien pretende dominar que el inseguro y vacilante del tímido y acomplejado. Frotarse la manos, morderse las uñas, tocarse constantemente la cara, son signos de ansiedad. Mantener las manos reposadas indica tranquilidad. La manera de dar la mano, de cruzar los brazos o las piernas suelen poner de manifiesto actitudes y sentimientos. Una buena lectura de estos movimientos inconscientes puede dar mucha información.

La cultura también varía la información de los gestos: en América y Europa, el dedo pulgar hacia arriba significa que *todo está en orden*, sin embargo en Irán este gesto significa *un desagravio al honor*. El dedo pulgar y el índice formando un círculo en ciertos lugares significa *OK*, en Japón su significado es *ahora podemos hablar de dinero* y en el sur de Francia *ni un euro*.

La postura y la marcha: La postura del cuerpo expresa la actitud de la persona. Una postura tensa o rígida puede manifestar ansiedad. Las posturas de "cierre" (brazos o piernas cruzados) indican una actitud defensiva o de desagrado. Una marcha lenta puede ser indicio de tristeza, cansancio o malestar físico. Una manera de andar rápido puede reflejar decisión, ansiedad, enfado, jovialidad.

Según las culturas, las creencias y los valores de las personas, **el rostro y su mímica, el contacto ocular, los gestos, contacto corporal, la postura y la marcha**, pueden significar cosas muy diversas y en algunos casos antagónicas para la persona mediadora y las personas con las que está comunicando.

2.- DIFERENTES ESTILOS DE COMUNICACIÓN

A- ESTILO PASIVO

Cuando alguien actúa de forma pasiva no se expresa a sí mismo. Deja que las demás personas le manden, le digan lo que tiene que hacer y, generalmente, no defiende sus propios derechos. Por regla general, sus necesidades, opiniones o sentimientos son ignorados, y puede que otras personas se aprovechen de él.

CONDUCTA GENERAL. Actúa con la esperanza de que los demás adivinen sus deseos. Su apariencia es de inseguridad.

VERBALMENTE. Se disculpa constantemente; da mensajes indirectos; habla con rodeos; no encuentra palabras adecuadas; no dice lo que quiere decir; habla mucho para clarificar su comunicación; no dice nada por miedo o vergüenza; se humilla a sí mismo.

VOZ. Débil, temblorosa; volumen bajo.

MIRADA. Evita el contacto visual; ojos caídos y llorosos.

POSTURA. Agachada; mueve la cabeza en forma afirmativa constantemente.

MANOS. Temblorosas y sudorosas.

B- ESTILO AGRESIVO

En el otro extremo se encuentran las personas que son agresivas. Son mandones, intimidan a los demás, los critican y los humillan. Sólo se preocupan por conseguir lo que ellos desean y cuando ellos quieren. Rara vez se preocupan por los sentimientos de los demás y, con frecuencia se meten en líos o peleas.

Tienden a aprovecharse injustamente de los demás y, generalmente, tienen muy pocos amigos de verdad. Por lo tanto, queda claro que tanto el comportamiento social pasivo como el agresivo no son la mejor forma de relacionarse con los demás. Estos dos comportamientos conducen, bien a resultar herido (estilo pasivo), bien a herir a los demás y aprovecharse de ellos (agresivos). Seguro que conocéis personas que se comportan de forma pasiva o de forma activa, y parece obvio afirmar que no se trata de gente feliz.

CONDUCTA GENERAL. Exagera para demostrar su superioridad. Refleja agresividad.

VERBALMENTE. Exige; usa palabras altisonantes. Hace acusaciones; impone su opinión; se comunica a base de mandatos; usa mensaje "TÚ"; habla mucho para no ser contrariado y llamar la atención. Se sobrestima; habla solamente de sí mismo.

VOZ. Fuerte; con frecuencia grita; voz fría y autoritaria.

MIRADA. Sin expresión; fija, penetrante y orgullosa.

POSTURA. Rígida; desafiante y soberbia.

MANOS. Usa el dedo acusatorio; movimientos rechazantes o aprobatorios.

C- ESTILO ASERTIVO

La asertividad se refiere a comportarse tal y como uno es. Es decir, ***ser asertivo significa dejar que los demás sepan lo que sientes y piensas de una forma que no les ofenda, pero que al mismo tiempo te permita expresarte.*** Puedes reconocer y respetar los sentimientos, opiniones y deseos de los demás de forma que no te impongas y que no te permita que los demás se aprovechen de ti.

También significa defender tus propios derechos. Ser asertivo no es sólo una cuestión de "buenas maneras", es una forma de comportarse ante los demás de modo que les permite conocer tus sentimientos e ideas sin atropellar o ignorar las suyas.

Pongamos un ejemplo: Usted se sienta en un restaurante a cenar. Cuando el camarero le trae lo que ha pedido, se da cuenta de que la copa está sucia, con marcas de pintura de labios de otra persona. Usted podría:

a. No decir nada y usar la copa sucia aunque a disgusto.(Estilo pasivo).

b. Armar un gran escándalo en el local y decir al camarero que nunca volverá a ir a ese establecimiento.(Estilo agresivo).

c. Llamar al camarero y pedirle que por favor le cambie la copa.(Estilo asertivo)

CONDUCTA GENERAL. Actúa con naturalidad; escucha atentamente.

VERBALMENTE. Expresa lo que quiere; expresa sus sentimientos; habla objetivamente; usa mensajes "YO"; habla cuando tiene algo que decir; habla bien de sí mismo si es necesario o conveniente; su comunicación es directa.

VOZ. Firme; calurosa; relajada; bien modulada.

MIRADA. Ve a los ojos; mirada franca; ojos expresivos.

POSTURA. Bien balanceada; relajada y tranquila.

MANOS. Movimientos relajados, naturales y acogedores.

3.- LA COMUNICACIÓN: EJE DE LA MEDIACIÓN

La mediación es un proceso comunicacional y por lo tanto es necesario comprender sus componentes, mecanismos y dispositivos, para lo cual acudiremos a los planteamientos de Paul Watzlawick (Watzlawick y cols., 1967) y a algunas aplicaciones de la Programación Neurolingüística (Selva, 1998).

A- Axiomas de la comunicación humana

Un axioma es una afirmación que representa una verdad que es evidente por sí misma, o en otras palabras que se acepta como un principio no es cuestionable para poder avanzar en una determinada argumentación. En ese sentido, acogemos las siguientes “verdades” acerca de la comunicación humana, de las cuales naturalmente participa la mediación:

1. *Es imposible no comunicar:* como toda conducta es comunicación, se diría que toda situación en la que participan dos o más personas es interaccional, entendiendo que una interacción es una serie de mensajes intercambiados entre personas. Es decir, toda conducta en una situación de interacción tiene el valor de mensaje, así sean palabras o silencios, actividad o inactividad; la sola presencia es ya un mensaje, más allá de que sea intencional, consciente o eficaz, es decir, que logre un entendimiento mutuo.

2. *Toda comunicación implica un compromiso que define la naturaleza de la relación:* una comunicación no sólo transmite información sino que al mismo tiempo impone conductas que difieren según el tipo de relación que se genera; es decir, el contenido de un mensaje tiene un impacto diferente según que se trate de un chiste, de una orden o de una información. Por ejemplo preguntar “*Qué hora es?*”, tiene un sentido totalmente distinto según que se lo diga con voz fuerte el padre a un adolescente que llega a la casa a las dos de la mañana, a que lo pregunte un caballero galante a una muchacha que le atrae cuando van en el bus.

3. *Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional.* Estos dos aspectos corresponden a dos tipos de mensajes que tienen naturaleza diferente: *la comunicación digital y la comunicación analógica*, las cuales serán descritas luego más ampliamente.

4. *La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación entre los participantes:* la manera como se puntúan, se califican y se organizan las secuencias de hechos que se dan en una interacción, determina la naturaleza de la relación y por lo tanto el sentido de los mensajes. Por lo tanto, si la mediación se quiere distinguir de una conversación informal, debe seguir una secuencia que paulatinamente vaya definiendo las conductas esperadas, los roles de los participantes y las reglas de la relación, tal como ocurre en todo intercambio, aunque no necesariamente de una manera formal y explícita. Es este sentido, la puntuación de la interacción tiene el mismo significado de la puntuación gramatical, gracias a la cual cambia el sentido de la oración y por lo tanto pueden surgir diversas interpretaciones. Estas discrepancias son fuente importante de conflictos, tal como lo ilustra el ejemplo de la pareja donde cada día crece el distanciamiento porque la esposa piensa: “te regaño porque te distancias” y el esposo: “me distancio porque me regañas o para que no me encuentres para regañarme”.

5. *Cuando las secuencias de hechos se repiten en el tiempo, constituyen un patrón de comunicación*: esto significa que cuando una relación humana tiene historia, es decir, ha permanecido durante un período de tiempo, es posible apreciar secuencias típicas que se repiten entre los participantes, las cuales más allá de la conciencia que tengan las personas van condicionando esa relación. Para suspender los patrones insatisfactorios, o en otras palabras resolver los conflictos, es posible *metacomunicar*, es decir hablar acerca de las reglas de la relación y de las secuencias de hechos que se han vuelto repetitivas e incómodas para cambiarlas. Esta función de *metacomunicación* es propia de la mediación, en la medida en que los conflictos surgen por:

- Problemas de puntuación de las secuencias interaccionales: por ejemplo cuando la novia que espera la visita de su novio lo ve por la ventana entrar a la tienda del frente donde atiende una mujer que ella considera muy coqueta; su novio se demora allí un tiempo, para ella largo, e interpreta que él está conversando muy animadamente con su supuesta rival y se pone furiosa. El por su parte ha entrado ha comprarle a su novia una chocolatina que le quiere llevar de sorpresa; precisamente como la mujer que atendía fue reemplazada por alguien que no conoce el negocio, hay gran congestión y el se demora mucho en hacer la compra. El finalmente sale feliz porque podrá darle la agradable sorpresa. Como ella lo recibe con gran molestia, necesitarían “metacomunicar”, es decir hablar sobre todo lo que pasó, lo que cada uno sintió y cuáles eran sus intenciones, dentro de un ambiente de confianza mutua para reconciliarse.
- Incongruencias entre la comunicación digital y analógica: es lo que ocurre cuando el esposo le dice a su mujer: “*Dime que me quieres*” y ella con tono fuerte le dice: “*Pues claro. Sino no estaría aquí con usted*”. El mensaje digital o contenido es que sí lo quiere, pero la actitud o lenguaje analógico es de rabia. Entonces a cual mensaje debe creerle él?
- Discrepancias acerca de la naturaleza de las relaciones: aparecen cuando uno es amigo del jefe y éste lo llama a uno a su oficina y le llama la atención en un tono que uno sabe si lo está haciendo como amigo o como jefe, diciendo por ejemplo “*Te convendría ser más puntual*”.

B- Comunicación digital

Las palabras, orales o escritas, son los componentes digitales por excelencia de la comunicación; son sinónimo de contenido y sirven para denotar y para connotar.

- *Denotar*: indicar a qué cosa o clase de cosas se refiere la palabra (mesa, muebles); ya que una palabra puede denotar o referirse a diferentes cosas, es el contexto donde se encuentre esta palabra el que nos permitirá asignarle el significado. La frase “Fuera de aquí”, será interpretada como una información si le sigue “hace mucho frío”, pero será un rechazo si se enuncia gritando en medio de una discusión acalorada.
- *Connotar*: es atribuir valor o calificar un término además de su sentido propio. Siempre hay una connotación; lo que puede variar es que sea neutra, negativa o positiva. Esta posibilidad connotativa es la que permite que en la mediación se realicen connotaciones positivas y legitimaciones. En la “connotación positiva”, utilizada fundamentalmente por el modelo circular narrativo lo que se busca es darle un valor positivo a un hecho que normalmente sería valorado como negativo, en tanto que la legitimación es una connotación positiva aplicada a la persona de los participantes, para que queden posicionados de forma tal, que aumente su protagonismo y su posibilidad de negociación.

C- Comunicación analógica

Comunicación analógica es todo lo que no son palabras, por lo cual se la conoce también como comunicación no verbal, e incluye los gestos, las posturas, las distancias entre los comunicantes, etc. Los mensajes propios de la comunicación

analógica no tienen una sola significación sino que el sentido depende del contexto dentro del cual se dan.

Los componentes analógicos de la comunicación son los siguientes:

- **Ritmo:** se refiere a la cadencia y velocidad con la que habla una persona y puede ir de lo muy lento a lo muy rápido y cada cultura y cada subcultura tienen sus propios ritmos de comunicación. Por ejemplo hay la tendencia a que los costeños hablen más rápido que los bogotanos. La percatación del ritmo de los participantes por parte del mediador y la posibilidad de acompañarse al mismo, es uno de los elementos que facilitan la empatía y el "rapport".

- **Entonación:** En castellano la entonación es el único indicador que tiene quien recibe la información para saber si le están preguntando u ordenando algo. Dado que en la mediación la técnica privilegiada es la pregunta, es fundamental diferenciar las variadas formas de entonación que permiten saber si el mensaje pretende afirmar, preguntar, ordenar, o indica duda, ansiedad, afán, tristeza, etc.

- **Volumen:** se refiere a la potencia de la voz. Utilizamos diferentes volúmenes de voz para significar cosas diferentes, de acuerdo también con las costumbres culturales, los sentimientos presentes y la fuerza que se le quiera imprimir al mensaje.

- **Vocales:** son todos aquellos sonidos, que emitidos por las cuerdas vocales, no constituyen palabras. Muchas veces no estamos especialmente atentos a ellos y perdemos mucha información. Una "escucha activa" no puede ignorarlos. Los más comunes son: llanto, suspiros y ruidos como toses, carraspeos, humms, etc.

- **Gestos:** son las expresiones o movimientos que realizamos en la cara y pueden percibirse a nivel de:

- a) Ojos: donde puede apreciarse el brillo y la dilatación de las pupilas; la dirección de la mirada y los movimientos de los párpados (guiños, pestañeos, etc.).

- b) Cejas: los movimientos de las cejas son muy expresivos. Levantar las cejas puede ser comprendida como sorpresa, el fruncimiento del entrecejo es interpretado como tensión, falta de comprensión o sorpresa.

- c) Boca: ésta y la zona que la rodea es la parte más expresiva de la cara. Comenzamos a gesticular con la boca antes de reírnos y de llorar. Son característicos los llamados "pucheros" de los bebés que nos anuncian su llanto, en situaciones de miedo nos castañean los dientes, el morderse el labio inferior muchas veces nos indica desconocimiento y las muecas de disgusto son realizadas con una elevación de la comisura de los labios. También son éstos los que primero nos indican que alguien quiere participar hablando en una conversación. Como en todos los componentes analógicos debemos observar la secuencia en la que se dan para entenderlos como respuesta a algo que está sucediendo o como disparador de algo que sucederá.

- **Posturas:** Son las distintas posiciones que toma el cuerpo. En la mediación es importante registrar las posturas que tienen los participantes en el momento inicial del encuentro, dado que es muy probable que estén dramatizando la relación entre ellos. Por esto es preferible trabajar sin mesa y con sillas individuales y móviles. Las posturas permiten construir hipótesis acerca de las relaciones y acerca de cuál es el lugar que esperan que ocupe el mediador. Si bien las posturas pueden ser estáticas, es muy interesante atender a los cambios de las mismas, teniendo en cuenta la secuencia: qué pasó antes y qué pasa después. La forma de sentarse los participantes en los encuentros de mediación, nos puede dar información acerca de los momentos oportunos para intervenir. Por ejemplo, cuando comienza el encuentro, muchas personas no están firmemente sentadas, parecería que están más dispuestas a levantarse con un mínimo movimiento y que aún no están en la mediación; en estos casos debemos conducir la conversación para que se tranquilicen y se sientan cómodamente. La forma en que dos o más personas cruzan las piernas permite que se establezca un territorio y hay posturas que indican tensión o por el contrario que están relajados. Si los participantes están tensos es muy difícil que puedan realizar un acuerdo en el cual se sientan protagonistas, por lo cual las posturas y los cambios en

ellas son buenos indicadores del "timing" o momento oportuno para los diferentes iniciar del proceso.

- **Movimientos:** se los observa en el momento de cambios de posturas. Hay movimientos que llevan al acercamiento entre las partes en tanto que otros demuestran alejamientos; los movimientos de las manos revelan la intensidad emocional y si se leen con atención informan sobre la congruencia entre lo que la persona piensa, siente y hace.

- **Reacciones kinestésicas:** son manifestaciones corporales como la sudoración, la resequedad, los temblores, los movimientos oculares involuntarios, etc. y generalmente denotan cambios emocionales.

- **La distancia interpersonal:** Se establecen en general tres tipos de distancia:

- a) Intima: en nuestra cultura es menor a sesenta centímetros y sólo es válida para relaciones de intimidad. Si una de las partes de la interacción viola esta distancia, es altamente probable que la otra parte realice un movimiento para restaurarla, si no lo hiciera puede entenderse como que acepta una relación de intimidad.

- b) Social: un metro de distancia es el patrón elegido para interactuar en una conversación. Dado que la mediación es una situación social, ésta es la distancia habitual.

- c) Pública: varía de acuerdo a la cantidad de gente que esté interactuando, pero es siempre mayor que la distancia social.

Como mediadores debemos prestar atención a los cambios de distancia entre las partes y con respecto a nosotros a lo largo del encuentro de mediación. Normalmente en las sesiones conjuntas las distancias de los participantes con respecto a los mediadores son mayores que las que se dan en las sesiones individuales.

- **Componentes estáticos:** son aquellos que permanecen iguales a lo largo de un encuentro. Incluyen el aspecto físico de las personas: su ropa, forma de vestir, pulcritud, etc. así como los artefactos que usan tales como encendedores, relojes, lapiceros, etc., todos los cuales son indicadores de la clase social a la que pertenecen o quisieran pertenecer, de los valores y del estilo de las personas.

D- Alteraciones comunes de la comunicación

1. *Descalificación:* es una respuesta que invalida la comunicación del interlocutor. Hay muchas formas de descalificación: incongruencias, cambios de tema, respuestas tangenciales, oraciones incompletas, malentendidos, uso de términos que el otro no conoce, interpretaciones literales de las metáforas o interpretaciones metafóricas de expresiones literales, etc.

2. *Síntomas como comunicación:* cuando a alguien no le gusta lo que está oyendo o se siente perturbado por ello, puede experimentar malestar físico, somnolencia, sordera, dolores súbitos, etc., con los cuales intenta, sin ser necesariamente conciente, desviar el tema que lo incomoda.

3. *Confusiones o desacuerdos en los niveles del contenido y la naturaleza de la relación:* aparecen cuando los interlocutores están de acuerdo en un nivel pero no en el otro. Por ejemplo dos personas pueden estar de acuerdo en que quieren ser compañeros de viaje (naturaleza de la relación), pero pueden estar en desacuerdo sobre el sitio de viaje (contenido); o por el contrario, dos personas pueden querer viajar al mismo lugar, pero uno quiere que sea en calidad de amigos y el otro en calidad de novios.

4. *Impenetrabilidad:* ocurre cuando hay tanta diferencia en el sistema de creencias y de valores de los interlocutores, que es prácticamente imposible que cada uno comprenda el sentido del mensaje del otro. Por ejemplo, para un marido con una mentalidad machista y patriarcal, nunca habrá justificación para que su esposa hable amistosamente con otro hombre, pues dentro de su marco de referencia la amistad es imposible entre un hombre y una mujer y por lo tanto cualquier contacto tendrá siempre la connotación de avance sexual.

5. *Discrepancias por la puntuación de las secuencias de hechos*: ocurren por varias razones:

- Uno de los interlocutores no tiene la misma cantidad de información que el otro pero no lo sabe.
- Por efecto de la percepción selectiva, cada uno apreció aspectos diferentes de la situación vivida.
- Cada uno le atribuye la connotación de causa o efecto a aspectos diferentes de la situación.

Por ejemplo si un muchacho sale corriendo en medio de la multitud, y yo lo estoy observando desde mi ventana, puedo llamar a la policía si creo que es un delincuente, sin tener en cuenta que tal vez vio por fin a quien estaba esperando o justamente huye para protegerse de algo.

6. *Errores de traducción del material analógico y digital*: confundir el tono de una información con el de un regaño, interpretar un acercamiento como seducción cuando esa no era la intención o comprender las palabras con acepciones diferentes a las que quiso atribuirles el otro.

4.- HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN:

A. LA ESCUCHA ACTIVA:

No es lo mismo oír que escuchar. Escuchar es un acto consciente, voluntario y libre. Hay que querer escuchar. Oír es percibir los sonidos. Escuchar a alguien, es acogerle con todo lo que es y tal como se expresa.

“El hablante siembra, el buen oyente cosecha” (Proverbio chino)

“La naturaleza nos ha dotado de dos oídos y una lengua” (Zenón)

Escuchar implica hacerse cercana y vulnerable a la persona que nos habla y a los problemas que le preocupan. Escuchar no es esperar a que el otro termine de hablar. Tampoco es sólo cuestión de “buena voluntad”. Escuchar es una destreza compleja y, para dominarla, hay que dedicarle tiempo y entrenarse. Exige una disposición o actitud personal por parte de quién escucha, de sintonizar con lo más personal e íntimo de la persona que se comunica.

La escucha es una actividad que requiere toda la atención de la persona que la ejerce. Leer mientras nos hablan, mirar repetidamente el reloj, desviar con frecuencia la vista hacia otra parte o mostrar un gesto ausente..., son indicios de falta de atención y de interés que bloquean la comunicación y denotan pasividad en la escucha.

La persona que se siente escuchada experimenta alivio y agradecimiento y crece en autoestima, en seguridad y en autonomía. Para expresar que se escucha, se suele enviar “señales” que lo confirman, tales como:

- **verbales**: mensajes cortos y ocasionales durante la conversación (sí, comprendo, ya...), preguntas oportunas, reformulación de lo que nos va contando, retroalimentación, etc.
- **no verbales**: asentimientos de cabeza, mirada abierta, gestos..., que animan a la persona que habla a continuar la conversación porque se siente escuchada y comprendida. Cuando escuchamos, solemos tener una actitud determinada hacia la otra persona y hacia lo que esa persona nos dice. Esta actitud determinará nuestra respuesta.

Aspectos a tener en cuenta para la escucha activa:

- No prejuizar ni juzgar a la persona
- Aceptarla incondicionalmente
- Respetarla
- Escucharla empáticamente
- Dejarla que se exprese a su ritmo y hasta el final
- Responder a lo que nos comunica

Consecuencias de la escucha activa:

- Permite a la otra persona expresar lo que siente
- Favorece la aceptación de sentimientos perturbadores.
- Mejora las relaciones.
- Invita a la confidencia.
- Suscita confianza.
- Libera la ansiedad y la angustia de la persona.

Tipos de escucha:

Podemos distinguir varios tipos de escucha: valorativa, interpretativa, exploratoria o investigadora, consoladora, de identificación, empática. Sólo esta última nos permitirá ejercer una buena mediación.

- **Escucha Valorativa:** La actitud valorativa suele aportar respuestas en las que se hace referencia a los valores, al deber, Generalmente, cuando se tiene una actitud valorativa, se responde dando consejos, incluso órdenes, se amonesta, se culpabiliza, se recuerda al otro lo que moralmente está obligado a hacer. El inconveniente de este tipo de respuesta es que impone los valores y criterios de quien responde y no tiene en cuenta a la persona que habla. Son respuestas que crean dependencia y no permiten a la persona tomar sus propias decisiones.
- **Escucha Interpretativa:** Es aquella que trata de desvelar al otro los motivos inconscientes o semi-inconscientes de su conducta. La respuesta interpretativa, en el mejor de los casos, puede aclarar algo de lo que pasa, pero es una aclaración teórica, no sentida, y en muchos casos no pedida por la persona interlocutora. Es una especie de disección que deja al descubierto los motivos de la conducta sin el consentimiento de la persona interesada, una violación de la intimidad. Además la interpretación es muy discutible porque la hace alguien desde fuera, en base a su propia experiencia, a sus propios criterios, no desde la vivencia de la persona a la que se está escuchando.
- **Escucha Exploratoria o investigadora:** La actitud exploratoria la adoptamos cuando necesitamos más datos para hacernos una idea precisa de lo que le pasa a la otra persona. Esta es una actitud neutra, si no forzamos ni acosamos a preguntas. Pero puede llegar a ser percibida como una invasión de la propia intimidad si es excesiva, "curiosa", tanto por el número de preguntas como por la privacidad de las mismas.
- **Escucha Consoladora:** La actitud consoladora produce respuestas tranquilizadoras, que tratan de reducir la angustia o el sufrimiento de la otra persona, generalmente quitándole importancia al asunto. De hecho no entra en el problema ni lo afronta. Simplemente consuela. En el caso de la acción mediadora, la escucha consoladora nunca llevará a que la persona a la que estamos escuchando encuentre una solución para su conflicto.
- **Escucha de Identificación:** Cuando nos identificamos con otra persona no le ofrecemos soluciones, simplemente "la acompañamos en el sentimiento". De todas maneras es una presencia cálida, cercana y de momento alivia la situación. Pero no entra en la problemática de fondo.
- **Escucha Empática:** La actitud empática trata de captar los sentimientos que hay detrás de las palabras sin interpretar. No valora ni juzga. No aconseja ni consuela. No produce una disminución de la angustia en el momento, pero da la oportunidad a la otra persona de ponerse en las mejores condiciones de analizar su situación y de tomar postura. La escucha empática favorece que la persona opte por la solución más adecuada, libre y responsablemente. Esta es la forma esencial de escucha para ejercer la mediación, por eso nos pararemos en ella en el siguiente apartado.

B. LA EMPATÍA:

La persona mediadora ha de ser empática. La empatía es la capacidad de entrar, afectiva y emotivamente, en la realidad de otra persona, entender sus necesidades y expectativas, comprender su situación tal como la vive. Ser agente mediador/a es saber ponerse en el lugar de la otra persona. Ser capaz de meterse en "su pellejo", captar sus sentimientos, sintonizar con ella y confiar en su capacidad de salir adelante por sus propios medios. Ser empática significa respetar la libertad de la persona, no juzgarla, aceptarla como es y como quiere llegar a ser y acompañarla en su proceso, pero sin decidir por ella.

Para adquirir una actitud empática y estar en condiciones de ponerse en el lugar del otro nos ayuda:

La autenticidad, es decir, ser sinceras con nosotras mismas, ser coherentes, ser congruentes. Conocer nuestros sentimientos y pensamientos y hablar y actuar en consecuencia, sin fingimientos, haciendo un papel que no es el nuestro o interpretando unas experiencias de vida que no conocemos... por ejemplo, si yo nunca he venido de otro país agarrada debajo de un camión, ante alguien que me está contando esa experiencia no le puedo decir, *"sí, ya entiendo lo que viviste"*, con esta afirmación es casi seguro que la otra persona parará de contarnos lo que quería o pensará que no la estamos entendiendo en absoluto... la intervención que hará una persona empática no será apropiarse de la experiencia de la otra persona, sino que intervendrá de manera que ayude a la persona a abrir el cauce para expresar lo que tal experiencia supuso en su vida, y le permita seguir narrando libremente... Si simplemente reconozco ante ella que *"yo nunca viví esa experiencia"*, le estaré dando un protagonismo en su historia que le ayudará a llegar a expresar sus emociones y probablemente acabará realizándose su autoestima.

La aceptación incondicional de la otra persona. Aceptarla como es, aquí y ahora, no más adelante, cuando cambie, cuando sea más razonable, cuando se le pase... Y aceptarla en su totalidad: su aspecto, sus gestos, su forma de hablar, su manera de enfocar la vida, su inteligencia, sus rarezas, sus actitudes, su conducta... Y cuando la persona se siente aceptada así, se expresará libremente, con confianza y ella misma sabrá proyectarse más allá de lo que es o ha alcanzado o vivido hasta ahora. Cuando aceptamos a una persona tal como es en este momento le estamos transmitiendo la posibilidad de proceso y de cambio. *"Hasta ahora fue así... pero puedo ser mucho más, puedo conseguir mucho más, puedo alcanzar más..."*

Esfuerzo por captar el mundo interior de la otra persona, sus sentimientos, sus posibilidades y sus limitaciones. Ver más allá del presente, trascender a la persona más allá de sí misma, como infinita capacidad aún no descubierta, como infinita posibilidad de sí misma, como misterio. Ya que cada persona es más y puede alcanzar más que lo que sabe, espera o cree de sí misma. Si dentro de la comunicación mediadora, la persona agente es auténtica, acepta a la otra persona tal como es y se esfuerza por captar el mundo interior que la persona tiene, entonces se estará produciendo una escucha empática, generadora de libertad, de dignidad y capacitadora para que la persona encuentre soluciones creativas.

3. LA ASERTIVIDAD Y LA AUTOESTIMA:

La asertividad es una característica de la personalidad promotora de autoestima, y contribuye al desarrollo de relaciones interpersonales facilitadoras de crecimiento personal y satisfacción emocional en la persona.

La asertividad implica la capacidad de expresar de manera libre y espontánea, sin temores infundados ni ansiedades innecesarias, nuestros pensamientos y sentimientos y actuar de manera consecuente con estos, pero con el debido respeto por los sentimientos y pensamientos de las demás personas. Ser asertivo se resume en la capacidad de defender nuestros derechos y mantener el debido respeto por los derechos ajenos.

La autoestima es el pilar fundamental de la asertividad. Es la valoración que tenemos de nuestra persona, el valor que nos asignamos; el cómo nos aceptamos, la satisfacción personal que tenemos de ser como somos, de lo que hacemos, pensamos y sentimos. El respeto que tengamos por nuestra propia persona, influirá sobre el que tengamos también por las demás. Nuestra asertividad es la medida de nuestra autoestima. Con una autoestima adecuada nos valoraremos y respetaremos positivamente, pero si nuestra autoestima es baja tendremos dificultades para expresarnos asertivamente y nos comportaremos de manera agresiva o pasiva, y seremos duras, demasiado exigentes y con poca capacidad para la oportunidad de cambio, o por el contrario seremos personas laxas, acomodaticias y poco comprometidas tanto consigo mismas como para las demás personas.

La autoestima nos capacita para ser personas asertivas y nos da la fortaleza psicológica necesaria para arriesgarse y luchar, de manera legítima, por alcanzar objetivos y enfrentar obstáculos que se oponen a ello. Siendo asertivas y con buena autoestima estaremos capacitadas para reconocer los logros, para expresar adecuadamente nuestros pensamientos y sentimientos, y seremos por tanto personas humildes que saben que toda relación con las demás personas es un intercambio. La falta de autoestima sin embargo nos hace sentirnos inseguras, por tanto podemos manifestarnos frente a las demás personas de manera dependiente o competitiva, viendo a las personas como rivales ante las que someterse o a las que someter. Y en esa situación nunca se puede dar una comunicación mediadora.

Para alcanzar una adecuada autoestima es necesario trabajar el **sentimiento de identidad personal, el sentido de pertenencia y el sentimiento de autoeficacia.**

Estimular el sentimiento de identidad personal implica profundizar en el conocimiento de sí mismo, conocer más acerca de la persona que somos, aceptarnos como seres únicos e irrepetibles que somos y aprender a reconocer y valorar positivamente nuestras cualidades personales positivas, y también a trabajar en la superación de nuestros puntos débiles. Nuestro sentido de seguridad se refuerza cuando nos sentimos pertenecientes a determinado grupo: familia, trabajo, etc. Esta identidad con el grupo se construye y refuerza a partir del sentimiento de ser queridos y estimados por éste, de ser importantes para sus integrantes, el sentido de pertenencia eleva nuestra autoestima.

El sentirnos capaces de emprender exitosamente determinadas actividades, de alcanzar determinados logros, o de desempeñarnos de manera eficaz ante determinadas situaciones o circunstancias, refuerza nuestra autoestima y nuestra asertividad. Pensamientos positivos y visión optimista de nuestras posibilidades de afrontamiento, estimulan nuestro sentimiento de eficacia.

La persona asertiva prescinde de tendencias aprendidas, tales como: la búsqueda desmedida de aprobación y apoyo por parte de las demás, la preocupación excesiva de las opiniones ajenas sin importar de dónde provienen y la tendencia a la justificación innecesaria o a ponerse muy frecuentemente a la defensiva.

Para incrementar y perfeccionar nuestro comportamiento asertivo, tenemos que identificar lo que queremos y expresar lo que sentimos y necesitamos, luchar por alcanzar nuestros objetivos sin temor a equivocarnos, y en caso de que eso suceda, estar dispuestas a aprender de nuestros errores, vivir con responsabilidad y, sobre todo, aceptarse a sí mismo/a.

Si somos asertivos y mostramos autoestima, estaremos en buenas condiciones para ser personas mediadoras con las personas que lo requieran ya que nos permitirá comunicarnos con las personas con seguridad personal y potenciar lo mismo en las otras personas.

4. LA RESILIENCIA:

La resiliencia es una **actitud** indispensable en la persona mediadora ya que es la que nos permitirá abordar las circunstancias y vivencias de las personas con las que vamos a mediar, de manera positiva, creativa y constructiva.

La resiliencia es una actitud que se adquiere a través del **adiestramiento de la mirada**, para mirar la realidad trascendiendo el determinismo y haciéndonos capaces de cambiarla en libertad. De nuestra capacidad de resiliencia dependerá el que sepamos dar a cada persona la oportunidad de construir su propio futuro.

Muchas veces las personas tenemos vivencias personales del pasado, que son duras, traumáticas, agresivas, que desde una mirada determinista condicionan negativamente el presente y el futuro. En palabras de Tim Guénard *“la resiliencia es un canto a la libertad, un no rotundo a todo tipo de determinismo”*. El ser humano no se encuentra encadenado a un destino, sino que está en constante devenir y tiene infinitas posibilidades de ser. Todo depende de su decisión. La resiliencia es contraria a *“la profecía autocumplida”*, por la que se cerrará la posibilidad de cambio o se condenará a unas consecuencias determinadas a la persona que, por alguna vivencia del pasado, se encuentre estigmatizada por el trauma, el maltrato o la irrupción violenta contra su dignidad.

Si lo expresamos de forma sencilla podemos decir que la resiliencia es la capacidad de recuperación, de forma constructiva y positiva, de cualquier “golpe” que haya dañado nuestra persona. Es la actitud que poseen las personas que, cuando se les cierra una puerta son capaces de abrir una ventana.

La resiliencia es un **proceso**. Se crece en resiliencia cuanto más nos entrenamos a ella. En la actualidad dos corrientes conviven definiendo el pensamiento de las personas: el paradigma de la modernidad y el paradigma de la postmodernidad. Sin embargo sigue habiendo todavía demasiadas personas imbuidas de modernismo, corriente influida por el pensamiento dualista de Platón, tan lejano y al mismo tiempo tan arraigado en la cultura modernista. El pensamiento dualista hace que concibamos la realidad con dos formas o dos caras de la moneda: lo bueno-lo malo, lo bonito-lo feo, lo blanco-lo negro, lo espiritual-lo material, el hombre-la mujer. Este pensamiento dualista o bimórfico de Platón tiene además otra característica que agudiza por encima las diferencias y que como consecuencia condena la realidad al determinismo. El pensamiento heredado de Platón y de la filosofía hegemónica define la realidad como una dualidad bimórfica y además jerarquizada, esto quiere decir que una parte siempre es positiva y superior a su contrario. Esta manera de concebir la realidad hace que etiquetemos a las personas y sus vivencias entre buenas y malas y que determinemos los frutos y consecuencias de tales vivencias. Pero, el ser humano no es blanco o negro, la realidad tiene muchos colores, las vivencias tienen muchos y muy variados frutos según lo establezca cada persona desde su propia libertad de decidir. Desde esta perspectiva afirmo con Anna Forés y Jordi Grané en su libro *La resiliencia: Crecer desde la adversidad*, que *“sólo los mitos confeccionan relatos deterministas. En el mundo real, cada encuentro constituye un cruce, una bifurcación posible, un proyecto por hacer y construir, un grito de esperanza... que propone contemplar la vida como un proceso multifacético”*.

El paradigma postmoderno nos contextualiza en la realidad multicolor, en la que nada se puede absolutizar ni cerrar en conclusiones determinadas. Todo es relativo y abierto a la creatividad personal. Dentro de estas categorías se encuentra la resiliencia que es una *“metáfora generativa que construye futuros posibles”*.

Para la persona agente de mediación, la resiliencia es una actitud esencial en cuanto se refiere al adiestramiento de la mirada para distinguir las diferentes posibilidades que plantea la realidad definidas en positivo. La resiliencia nos hace tener una **mirada apreciativa** hacia las personas, que nos hace distinguir las oportunidades que encierra cada realidad. Desde esta actitud la intervención con las personas será generadora de oportunidades. La actitud resiliente hace que nuestra intervención vaya siempre orientada a buscar los “rastros de vida” que hay escondidos en las personas etiquetadas socialmente con marcas de muerte o de mal.

Tomemos como ejemplo una persona que en su infancia ha sido maltratada o tratada violentamente. En muchas ocasiones surge que esta persona en su adolescencia o juventud tiene manifestaciones de agresividad y violencia que le conducen a conflictos

continuados. Desde la intervención determinista que tienen muchas personas profesionales, se concluirá que el pasado condiciona la actitud presente de ese joven o de esa joven y se trabajará por intentar corregir esa conducta agresiva. *La intervención desde la actitud resiliente será sin embargo diferente: la persona agente de mediación, interviniendo desde la resiliencia, ayudará a la persona joven a proyectar su agresividad hacia el futuro como una actitud positiva*, porque la agresividad bien enfocada es la que nos ayuda a superarnos, a luchar ante la vida, a alcanzar metas, a ir hacia delante. Las personas necesitamos poseer una cierta agresividad bien orientada para arriesgarnos y construir el propio futuro. A la persona pasiva se le hace más difícil avanzar.

La resiliencia no obstante es una actitud que no se puede trabajar con las personas, si estas no tienen una serie de bases alcanzadas. No podemos construir en resiliencia si previamente la persona no tiene sus necesidades básicas cubiertas, tales como comida, un sitio para dormir, salud, protección. Las personas, para adquirir una actitud resiliente, también tienen que tener el sentimiento de pertenencia cubierto: una familia, un grupo, red social y afectiva, ya que sin esto, la persona se siente huérfana, desarraigada, aislada. Sin esta base primera, la persona será incapaz de diseñar y realizar su propio proyecto de vida, necesario para enfocar y construir la propia vida con resiliencia.

En resumen:

La persona, agente de mediación, procurará tener estas características:

- Persona integrada y estable.
- Con autoestima, seguridad y confianza en sí misma.
- Con capacidad óptima de comunicación y de escucha activa.
- Empática.
- Asertiva.
- Capaz de generar estas mismas cualidades en las personas que trata.
- Resiliente y con capacidad de generar resiliencia.
- Conocedora del manejo de técnicas profesionales de mediación.

Referencias bibliográficas:

Forés, A. y Grané, J. (2007). *La resiliencia. Crecer desde la adversidad*. Barcelona: Ed. Plataforma Editorial.

Selva, Ch. (1988). *La PNL aplicada a la negociación*. Barcelona: Ed. Granica.

Watzlawick, Paul et al. (1967) *Pragmatics of Human Communication*. W.W:Norton & Company. (Trad. cast. : *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder Novena Edición, 1993).

Este texto se ha elaborado extrayendo y adaptando partes de los siguientes documentos:

ACCEM. *Guía de Mediación Intercultural*.

DIPUrural Proyecto EQUAL. *Habilidades Sociales: Material didáctico*.

Universidad Externado de Colombia y Alcaldía Mayor de Bogotá. (2002). *Proceso de mediación y habilidades del mediador. Capacitación a funcionarios y formación de ciudadanos de Bogotá como mediadores comunitarios para el distrito capital*.