

## *Importancia de las emociones en el ejercicio de la mediación\**

Por Flora M. Katz

*“He contemplado los afectos humanos,  
como son el amor, el odio, la ira, la envidia  
....y las demás afecciones del alma, no como  
vicios sino como propiedades que le pertenecen”.*  
Baruch Spinoza

### 1. Mediación y emociones

Las emociones son difíciles de definir y describir, poder establecer la naturaleza de las mismas es tema de permanente debate, si bien la realidad muestra que juegan un rol central y dominante en la vida de las personas.

Es fácil y evidente detectar que las emociones son una constante en la mediación y el manejo de la misma no consiste solamente en respetar las técnicas del proceso, sino también en el tratamiento apropiado de las emociones de las partes, lo que ayudará a llegar a un acuerdo en que ambas partes sean ganadoras.

En el inicio del ejercicio y práctica de la mediación no se le otorgaba importancia a las emociones de las personas involucradas en el conflicto, no se las reconocía como el centro o núcleo desencadenante de toda disputa y que el conflicto era inherentemente emocional.

Después de años de experiencia, los mediadores hemos comenzado a reconocer la importancia de las emociones como parte del proceso de mediación, por eso es conveniente dedicar tiempo y reflexión a explorar los sentimientos de las partes y los del mediador, pues él también está involucrado con mayor o menor intensidad y su intervención le genera turbación.

La sociedad en general considera que el conflicto es negativo, y que éste surge cuando las personas perciben tener objetivos incompatibles, interferencias, distintas aspiraciones o cuando la realidad es diferente a la imaginada; estos hechos o conductas despiertan en las personas movimientos de gran intensidad emocional; el disenso y la diferencia entre el contenido y la percepción que cada uno tenga de los hechos constituyen la quintaesencia del conflicto.

La emoción refleja los principios de identidad que impactan en el conflicto, emoción e identidad están unidas, por eso la amenaza a ella es un punto central en el conflicto, en cuyo caso el potencial destructivo aumenta en forma desmesurada.

El mediador no debe ver la emoción como un efecto colateral sino como el marco y la base de la disputa, y si comprende todo lo que lo emocional significa en la mediación, cuenta desde el inicio con medios para entender cómo las partes definen su relación y cuan motivados están para negociar.

---

\* [Bibliografía recomendada.](#)

Las emociones son la base de los conflictos familiares, empresariales, comunitarios, laborales e institucionales y también de los conflictos internacionales o multinacionales.

En las historias relatadas por las partes en las mediaciones se observa permanentemente la presencia de la emocionalidad, si bien en la teoría del conflicto pocas veces se considera la importancia de las emociones.

Hay pocas investigaciones empíricas en las que se haya analizado la influencia de las emociones en el proceso del conflicto, si bien algún autor ha observado la escalada que se produce en las conductas de las personas y las respuestas a lo emocional, sobretudo en derecho de familia y particularmente en las mediaciones sobre alimentos y derecho de visita de hijos en los casos de padres divorciados, disolución de sociedad conyugal y adjudicación de bienes y en la liquidación de sociedades de familia.

## **2. Descubriendo emociones**

A menudo la verdad sobre lo que una persona narra en la audiencia de mediación, no debe buscarse ni en sus ideas, ni en su inteligencia ni en sus palabras, sino en la manera en que se mueve, en sus gestos, en su forma de saludar a la otra parte o incluso al mediador.

Es importante observar como una de las partes le comunica a la otra su posición y lo que siente, sentimientos que se transmiten a menudo en forma no verbal, con gestos del rostro o del cuerpo. Es difícil verbalizar las emociones, pues las personas en general cuentan con un vocabulario emocional pobre o escaso.

El mediador debe observar la actitud gestual o corporal de las partes, pues el cuerpo y el rostro muestran el estado interior de la persona y estas expresiones incluyen emociones: ira, miedo, alegría, tristeza, orgullo o desprecio, sentimientos que están vinculados con la cultura y que no tienen un origen biológico y universal.

Las personas se emocionan con lo que han recibido o aprendido en su cultura de origen y de acuerdo a los valores recibidos, que son los valores que cada persona tiene, aprecia, defiende y a los cuales no están dispuestas a renunciar.

Cada cultura rescata reglas para informar al actor social sobre sus sentimientos, los que se manifiestan frente a ciertas situaciones y de determinada forma, en algunas culturas la ira se expresa con una sonrisa o con el silencio, en otras con gritos airados.

El conflicto puede surgir frente a la incapacidad para entender la expresión emocional del otro o al usar las propias reglas culturales en lugar de ponerse en el lugar del otro, lo que puede llegar a ofender a la otra parte que pertenece a una cultura diferente. Los coreanos en un funeral se ríen, pues es la forma de mostrar respeto hacia la familia del difunto.

El poder analizar la expresión de la emoción ayuda al mediador a interpretar la experiencia emocional de las partes en conflicto y llegar a conocer sus intereses, a partir de lo cual la negociación se hace posible, si bien es conveniente ser prudente al decodificar las expresiones emocionales de las partes. Los “caucus” o reuniones

privadas con las partes, le permiten y le dan al mediador oportunidad para reconocer si la lectura de una expresión emocional es correcta o no.

La invasión de lo emocional en forma intensa le impide a las personas reflexionar en forma efectiva, la emoción invade y bloquea y la mente pierde la habilidad para acceder a la información, lo incapacita, no le permite pensar en forma cognitiva y le inhibe la habilidad para promover orientaciones estratégicas en la solución del conflicto, en esos casos el mediador para calmar a las partes puede interrumpir la audiencia unos minutos para que se tranquilicen y puedan volver a dialogar que es el único camino para resolver la disputa.

El mediador en las reuniones previas a la mediación puede identificar el desborde afectivo de las partes y aplicar las formas para conseguir que se calmen, identificando los posibles medios o disparadores, a fin de reducir los excesos emocionales y el uso de críticas o mensajes agresivos.

Otro aspecto a considerar es el contagio emocional, las partes se pueden contagiar con las emociones del otro, si uno se enoja o se alegra el otro también se puede llegar a enojar o a alegrar. Este contagio emocional puede llegar a que una de las partes imite la expresión facial, vocal o postural de la otra. Los mediadores también son susceptibles al contagio de la ira o al enojo de las partes, lo que lo inhibe de cumplir su función, por eso es importante no involucrarse en el problema a fin de poder seguir en su función de mediador y si se involucró recapacitar y recuperar su función.

En las mediaciones se suele observar la “metaemoción”, emociones alrededor de las emociones: una de las partes está enojado con un familiar pero al mismo tiempo, ese enojo le provoca vergüenza y limita su intervención.

Las emociones que se presentan más comúnmente son la ira, la vergüenza, el desprecio, el resentimiento y el miedo. En estos casos y cuando la mediación se ve frenada y el mediador las detecta, él puede preguntar a las partes ¿Qué sienten? ¿Si saben porque se sienten en esa forma? ¿Qué les ha ocurrido que los hace sentir en esa forma? ¿Si hay algo o alguien que hace que se sientan en esa forma? ¿Creen que el otro es culpable de la situación en que está involucrado? ¿Qué costo tuvieron esos hechos en su comportamiento actual? ¿Qué hicieron cuando se produjeron los hechos que desencadenaron el conflicto? Estas son preguntas que permiten distender la tensión generada y reactivar la negociación.

### **a) Ira o enojo**

La experiencia en el proceso de mediación ha demostrado que en las reuniones conjuntas las partes suelen mostrar en forma muy evidente la ira o enojo con la otra parte, este enojo puede surgir porque el otro violó las reglas escritas o no escritas de comportamiento o porque lo despreció y frente al desprecio se siente vulnerado y expuesto.

La persona enojada no puede escuchar lo que el otro dice, o lo interpreta en forma equivocada, la palabra y la acción del otro son tomadas como viniendo de un enemigo o adversario.

La ira o enojo hace perder objetividad y promueve la desconfianza en la otra parte y dificulta la posibilidad de llegar a un acuerdo. Son disparadores de enojo las demandas excesivas, el desprecio a la autoridad o la incapacidad de la otra parte para negociar, en las demandas por daños y perjuicios las exigencias monetarias desmesuradas o el considerar a la otra parte incapaz o carente de facultades para llevar adelante la negociación.

El enojo suele expresarse como un tornado, como un ventarrón; otras veces se expresa como amnesia, emoción que bloquea el cerebro, paraliza e impide pensar.

Partes enojadas fracasan en reconocer el daño que le están causando al otro y la amnesia de lo sucedido le dificulta al mediador controlar el proceso y avanzar en el mismo.

La ira o cólera es difícil de detectar si las partes pertenecen a culturas distintas, sobretodo en aquellas en que se promueve la armonía o la cooperación frente a otras personas o grupos sociales que priorizan el individualismo.

Cuando la ira surge en la mediación es conveniente que el mediador recurra al “caucus” para explorar ese enojo en forma individual con cada una de las partes. Esta modalidad puede resultar menos estresante y le permite al mediador llegar a conocer el origen del enojo y la complejidad del conflicto, mostrando el futuro y el tipo de relación que tendrán en caso de no resolver el conflicto.

El mediador puede a fin de mejorar la comunicación hablar abiertamente en las reuniones conjuntas sobre el enojo y sus consecuencias, lo cual puede ayudar a llegar a un acuerdo.

Es común el surgimiento del enojo en los conflictos entre vecinos de edificios en propiedad horizontal por ruidos molestos ocasionados por una de las partes, filtraciones de agua y humedad que surge en el departamento de uno de ellos por mal funcionamiento de un artefacto, hechos banales que desencadenan entre las partes disputas teñidas de ira, difíciles de resolver en la mediación a pesar de los esfuerzos que el mediador realice.

## **b) Vergüenza**

La vergüenza tiene un rol importante en la vida de las personas, éstas tratan de ocultar esa emoción y la asimilan a una idea de contaminación y de impureza.

Las partes sienten vergüenza cuando se han comportado mal, la persona avergonzada necesita restaurar su imagen y mejorar su personalidad disminuida.

La vergüenza genera el deseo de esconderse o temor a ser descubierta, deseo de ser invisible, el avergonzado se siente vulnerable, insignificante, pequeño, paralizado y no puede expresar sus necesidades.

El mediador no debe poner en evidencia al avergonzado en la reunión conjunta, pues esto le aumentará la vergüenza; en cambio debe estimular la propia estima de la parte avergonzada y ayudarla a superar ese sentimiento, tratando en esa forma, de que las partes se concentren en el punto del conflicto más que en las críticas personales.

**c) Tristeza**

La tristeza es una emoción que surge frente a la pérdida de algo importante y que no se puede reemplazar, la tristeza es como un día gris o nublado, impide la visión y trae desorientación.

El mediador debe tratar de no minimizar esta emoción, debe recuperar la experiencia que puede haber significado la pérdida del amor, del cariño, de la estima o confianza, mostrar comprensión, acompañando a las personas en su estado de tristeza a fin de ayudarla a involucrarse en la negociación.

Cuando la madre de un menor restringe, impide u obstaculiza que el padre vea más a menudo a su hijo o hija o le restringe los días y horas de visita, éste expresa la tristeza que le significa los límites que le están imponiendo frente a su propio hijo, tristeza que es percibida por el mediador; o la tristeza y humillación de la madre cuando le pide al padre de sus hijos un aumento de cuota alimentaria para hacer frente a los gastos del mantenimiento de ellos.

**d) Orgullo**

El orgullo es una emoción negativa y puede llegar a tener efectos no válidos en la mediación. El orgulloso es una persona de perfil alto y tiene una alta estima de sí mismo, impacta y disminuye a la otra parte, por eso es aconsejable que el mediador legitime al orgulloso, pues así él podrá escuchar a la otra parte cuando a ésta le corresponda hablar y posibilitar así el diálogo.

**e) Desprecio**

El que desprecia se siente superior al otro, denigra y lo ignora. El que desprecia habla contra una pared, se siente superior y no le importa lo que la otra persona pueda sentir. El mediador en esos casos debe reducir la posibilidad de que se generen ataques personales.

El desprecio y el orgullo tienen caracteres muy similares e incluso generan odio; todos estos sentimientos son humanos pero mal manejados pueden hacer fracasar una negociación. En los casos de tenencia de hijos de padres divorciados es común que uno de ellos le impute al otro incapacidad para educar a los menores o atender sus necesidades básicas: cumplimiento de los horarios, olvido de sus obligaciones; el desprecio de uno hacia el otro se filtra en la audiencia y el mediador debe aplicar técnicas para no frustrar la mediación y poder llegar a un acuerdo en que se respeten los derechos del hijo y el afecto que éste necesita para poder crecer en forma satisfactoria.

**f) Culpa**

El culpable se persigue en su interior y en forma permanente, siente que se equivocó que cometió un error. En esos casos el mediador debe explorar el grado y significado de la trasgresión y la razón por la cual la persona se siente culpable y en

que medida ese sentimiento de culpabilidad perjudica el desarrollo de la negociación y la posibilidad de llegar a un acuerdo.

### **g) Miedo**

El miedo es un sentimiento que provoca en la persona que lo experimenta la necesidad y urgencia de escapar del daño físico y psicológico que ese temor le produce. El miedo se siente por algo que puede llegar a suceder, está ligado al futuro y cuando está conectado con la supervivencia, puede llegar a generar hechos crueles. El miedo al otro deshumaniza, y el otro comienza a ser considerado distinto y se le atribuye la responsabilidad por todos los males.

El miedo en la mediación surge en circunstancias diversas: frente a oponentes agresivos, cuando la parte siente que no está preparada para negociar, que carece de preparación adecuada o cuando siente que el oponente tiene un poder de negociación superior al propio y se percibe inseguro sobre la propia habilidad para negociar y teme ser derrotado. El mundo que percibe el miedoso está lleno de miedos y no es el mundo que podría llegar a ver en estado de pureza.

### **h) Odio**

El odio es irracional, impulsivo, implacable, su poder es grande, destructivo, no conoce fronteras ni muros de contención, surge entre distintas culturas, etnias, religiones, sistemas políticos, clases sociales y núcleos familiares.

El odio engeguece y dificulta el diálogo. En las mediaciones en donde se trata de resolver derechos de visita y regulación de alimentos en casos de padres divorciados, a menudo se observa entre las partes un profundo odio que los lleva a olvidar el motivo del encuentro, que son las obligaciones con sus propios hijos menores que necesitan un encuadre de afecto, que el odio recíproco dificulta e impide llegar a un acuerdo, los hijos pasan a ser “botín de la guerra” existente entre ellos. En la mediación, el mediador puede solicitar una foto del menor para colocar sobre la mesa, esto ayuda a que los padres tomen conciencia que el objeto de la discusión no es una cuestión de dinero o daños y perjuicios, esta técnica puede ayudar a atemperar el odio y permitir recomenzar el diálogo.

### **i) Resentimiento**

Es un sentimiento que se expresa manifestando hostilidad contra otra persona o grupo que con anterioridad lo ha despreciado o tratado mal, esto genera ira, enfurecimiento e incapacidad para perdonar, olvidar o dejar pasar.

El resentimiento produce un malestar, lo que le impide lograr ciertas cosas que deseaba, haber invertido esfuerzo y energía para alcanzar algo que finalmente perdió, haber sido víctima de un trato injusto, haber vivido acontecimientos que produjeron dolor en el pasado, sentirse ofendido porque lo ignoraron o le negaron sus derechos, esto se observa entre herederos en las divisiones y adjudicaciones sucesorias o en los casos de socios que renuncian a sus cargos en una empresa para trabajar

en otra, la empresa abandonada se siente ofendida y las reacciones son similares a un divorcio matrimonial.

El resentido se manifiesta en forma burlona y agraviada, no perdona que lo hayan dejado o abandonado. El mediador cuando percibe el resentimiento frente al silencio o gestos de desagrado o explosiones de furia de una o de ambas partes debe tratar de manejarlo para no malograr el encuentro.

### **3) Conclusión**

El marco emocional en una mediación es un punto de inicio y no un objetivo final, ya que según la forma en que se produzca el acercamiento a las emociones, las partes podrán ser amos o esclavos de ellas. Los sentimientos no se pueden eliminar o ignorar, la función del mediador es reconocerlos y ayudar a las partes para alcanzar un acuerdo de ganancias conjuntas, en que ambas resulten ganadores considerando sus respectivos intereses y necesidades.

El mediador debe tener presente que cuando el lenguaje fracasa y el diálogo se interrumpe, entra en acción la violencia que es el lenguaje de los que han perdido la palabra, y en ese caso la negociación se frustra.

Las personas involucradas en un conflicto actúan impulsadas no sólo por la razón sino también por las pasiones o emociones, el mediador debe tratar de comprender esos sentimientos, tratando de que la razón y el sentido común predominen sobre las emociones que surjan en la negociación para poder llegar a un acuerdo.

Las emociones surgen en forma violenta y provocan conductas irracionales, interrupción del diálogo y pérdida de perspectivas que conducen a cometer graves errores, imposibilitando el alcance de acuerdos beneficiosos para ambas partes.

### **Bibliografía**

- Adler, Robert S. - Rosen, Benson - Silverstein, Elliot M., *Emotions in negotiation: How to manage fear and anger*, "Negotiation Journal", v. 14, n° 2, 1998.
- De Bono, Edward, *Conflictos. Una manera mejor de resolverlos*, Bs. As., Deusto, 1994.
- Fisher, Roger, *Beyond Machiavelli. Tools for coping with conflict*, Harvard University Press, 1994.
- Jones, Tricia S. - Bodtker, Andrea M., *Mediating with heart in mind: Addressing emotion in mediation practice*, "Negotiation Journal", v. 17, n° 3, 2001.
- Katz Jamenson, Jessica - Bodtker, Andrea M. - Jones, Tricia S., *Like talking to a brick wall: Implications of emotion metaphors for mediation practice*, "Negotiation Journal", v. 22, n° 2, 2006.
- Katz, Flora M., *Las emociones en la mediación*, La Ley, Doctrina Judicial, 2002.
- Nussbaum, Martha C., *El ocultamiento de lo humano*, Bs. As., Katz, 2006.
- Spinoza, Baruch, *Tratado político*, Madrid, Alianza, 2004.

Weinberg, Inés, *Los genocidios ocurren en terrenos propicios*, “La Nación”, 13/1/07.

Editorial Astrea, 2007. Todos los derechos reservados.

