



**COMILLAS**  
**UNIVERSIDAD PONTIFICIA**

ICAI	ICADE	CIHS
------	-------	------

**“Competencias y habilidades del mediador  
penal. Comparación con el mediador en  
organizaciones y experiencia personal”**

Autor: José María Escalonilla Esteban

Directora: María del Carmen Agudo García

Madrid

Abril 2019

## ÍNDICE

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. METODOLOGÍA.....	5
3. MEDIACIÓN PENAL: JUSTICIA RESTAURATIVA .....	6
3.1. La mediación en el ámbito penal.....	7
3.2. Cuando aplicar la mediación.....	8
3.4. El mediador.....	10
3.5. Claves y criterios para una comunicación humana y efectiva en el ámbito de la justicia restaurativa (Ríos Martín, 2015).....	11
3.6. El lenguaje y la escucha activa (Ríos Martín, 2015) .....	13
3.7. Pasos a seguir en la comunicación (Ríos Martín, 2015).....	13
3.8. Entrevista con la persona infractora. Criterios de trabajo (Ríos Martín, 2015).....	15
4. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL MEDIADOR EN LAS ORGANIZACIONES .....	16
5. RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES DEL MEDIADOR EN EL ÁMBITO PENAL Y EN LAS ORGANIZACIONES .....	21
5.1. El mediador en el ámbito penal tiene que destacar en las siguientes habilidades:.....	22
5.2. Habilidades más destacadas de mediador en las organizaciones:.....	23
6. FORMACIÓN HACIA LA MEDIACIÓN PENAL. ....	24
7. CONCLUSIONES .....	33
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	34

## **RESUMEN**

Este trabajo se ha centrado en concretar aquellas competencias y habilidades que debería presentar un mediador en el ámbito penal. Para ello, se han analizado como se desarrollan estas destrezas en las organizaciones, destacando distintas habilidades. Ha sido necesario entender cuál es la situación de la mediación penal en el momento, así como el conocimiento del funcionamiento de la Justicia Restaurativa. Una vez se han tenido los datos pertinentes, se ha contrastado la información para poder establecer que habilidades debería poseer el mediador penal para ejecutar de forma adecuada su labor.

Ha sido necesario realizar un trabajo de autocrítica y de introspección para intentar conocer cuáles han sido las técnicas que se han desarrollado durante los cinco años estudiados en el doble grado de Psicología y Criminología en la universidad de Comillas. A su vez se han repasado los planes de estudio de otros grados y evaluado la forma en la que se imparten los Másteres y lo preparados que salen los mediadores tras estas formaciones. Por último y como aporte personal, se han detallado las formas en las que la mediación podría mejorar de cara al futuro y que resulta necesario para su correcto desarrollo.

## **ABSTRACT**

This work has focused on the criminal issue. For this, they have analyzed how these skills are treated in organizations, highlighting different skills. It was also necessary to understand the situation of criminal mediation at the time, as well as the knowledge of the functioning of Restorative Justice. Once the pertinent data has been taken, the information has been contrasted in order to establish the skills that must be had as a criminal mediator to execute correctly.

It has been necessary to carry out a self-critical and introspective work to try to know, know, use the techniques that have been developed during the five years studied in the double degree of Psychology and Criminology at the University of Comillas. At the same time, the levels of study of other degrees have been reviewed and the way in which the Masters have been taught and what the mediators are prepared after these formations has been evaluated. Finally, as a personal contribution, we have detailed the ways in which mediation could improve the face of the future and that is necessary for its proper development.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Este trabajo de fin de grado se centrará en la revisión y explicación de las competencias esenciales que debe desarrollar una persona para ejercer como mediador penal. También contrastará aquellas habilidades que se ponen de manifiesto en la figura del mediador en las organizaciones. Se realizará un aporte personal, teniendo en cuenta los 5 años de doble grado en psicología y criminología, para evaluar la formación recibida y determinar la preparación para el trabajo en situaciones de mediación.

Se buscará dar un aporte personal al mundo de la mediación tanto penal, como la relacionada con las organizaciones, ya que considero que se necesitan explorar más áreas, es decir, ser más concretos para ir hacia una mejor mediación, en especial, en lo penal, ya que la justicia restaurativa es reciente, por no decir que es prácticamente nueva. Con mi experiencia, lo vivido y lo aprendido, junto con la teoría existente con respecto a la mediación, me centraré en encontrar qué habilidades y competencias son esenciales para el mediador y cuáles son más necesarias para la figura del mediador penal y cómo contrastará esta con un trabajador de recursos humanos.

Además, veo especialmente motivador, el hecho de poder dar una visión más crítica. Teniendo todo el conocimiento posible en la mano, buscaré dar más luz al mundo de la mediación, así como señalar aspectos o carencias que podemos encontrar en los distintos planes de estudios y qué es lo que se podría hacer para cubrir esos agujeros en materia de estudio.

La implementación de la justicia restaurativa en el código penal es algo que nos ayuda a dar un paso hacia adelante, el factor humano es la clave de este trabajo. En todo momento se tendrá en cuenta este hecho. Nunca debemos olvidar que somos seres sociales y que estamos necesitados de los demás. Con este trabajo quiero mostrar la necesidad de las personas de tener un apoyo en forma de ser humano, pues a veces una palabra o una mirada pueden ser suficientes para poder empezar a mirar al futuro y aparcar por fin el sentimiento de venganza, que la justicia retributiva, nunca ha conseguido frenar.

En este trabajo abordaremos también lo necesario que es el apartar el odio de nuestras vidas, y, por ejemplo, en materia penal, lo que puede llegar a ayudar a una persona el escuchar a su agresor, sus motivos, sus causas, asumir su culpabilidad y escuchar unas

disculpas sinceras. Esto, puede llegar a ser más terapéutico que años en clínicas privadas o leyendo libros de autoayuda.

En cuanto a cómo estará distribuido el trabajo, en un primer momento buscaremos esas competencias y habilidades del mediador. Estableceremos cuáles son necesarias para que se dé la mediación penal y contrastaremos con aquellas destrezas fundamentales para el mediador en organizaciones. Para ello acudiremos a lo que nos encontramos en el marco más teórico.

Una vez establecida las habilidades necesarias de los mediadores, el trabajo se centrará en la diferente formación que se da en competencias de mediación en distintos planes de estudios. Analizar los másteres existentes para formar mediadores, así como estudiar la estructuración de los planes de estudios en los grados de psicología y criminología y las destrezas adquiridas para llevar a cabo mediación en ambos grados. También se analizarán otros grados como trabajo social y se evaluará la necesidad, cada vez más urgente, de la mediación en materia penal, ya que cada vez son más los abogados que quieren formarse como mediadores.

Finalmente, sería necesaria la mirada más crítica, centrada en las carencias de todos los planes y métodos de estudio para formar a los mediadores. El objetivo será determinar que le falta a cada uno de ellos y cómo podríamos mejorar la formación, para obtener en el futuro, mejores mediadores, más preparados y sensibles a las situaciones.

## **2. METODOLOGÍA**

Para la elaboración de este trabajo ha sido necesaria la revisión bibliográfica de una serie de artículos y de libros determinados, donde se ha obtenido la fundamentación teórica necesaria. Una vez expuesta la base teórica, se ha podido analizar de forma crítica cuáles son las habilidades y competencias del mediador penal en contraste con las del mediador en las organizaciones.

Ha sido necesaria una aportación más personal, donde, tras una introspección y una mirada autocrítica se ha podido establecer qué aporta el doble grado en Psicología y Criminología al proceso de mediación, en función de las materias estudiadas y habilidades adquiridas a lo largo de 5 años. También se han analizado otros tipos de grados universitarios y una serie de másteres, para analizar la aportación de éstos a la

mediación. Una vez recogida toda la información se exponen las carencias que presentan los diferentes planes de estudios y preparación, y se busca una forma de ayudar y preparar de forma más concienzuda y sensible a los futuros mediadores.

### **3. MEDIACIÓN PENAL: JUSTICIA RESTAURATIVA**

La Justicia Restaurativa tiene en cuenta al ser humano y su entorno, pero limitada por su propia naturaleza, laxa y abstracta. Aparece en la actualidad como una alternativa contraria a la justicia retributiva como tal.

No existe un acuerdo a nivel global, sobre cuál es el concepto que define la Justicia Restaurativa. A pesar de esta falta de precisión para establecer un concepto, sí que podemos atender al carácter general de la palabra y fijar un significado que pueda ser ampliamente acogido.

Por lo tanto, la Justicia Restaurativa haría referencia al “método de resolver conflictos que atienden prioritariamente a la protección de la víctima y al restablecimiento de la paz social, mediante el diálogo y el encuentro personal entre los directamente afectados, con la participación de la comunidad cercana y con el objeto de satisfacer de modo efectivo las necesidades puestas de manifiesto por los mismos, devolviéndoles una parte significativa de la disponibilidad sobre el proceso y sus eventuales soluciones, procurando la responsabilización del infractor y la reparación de las heridas personales y sociales provocadas por el delito” (Ríos, 2017, p.7).

Según Ríos (2017) la Justicia Restaurativa está formada por una serie de rasgos distintivos:

- Es la forma de justicia alternativa a la propiamente punitiva, buscando satisfacer aquellas carencias que aparecen en la víctima tras haber sido objeto de un determinado delito.
- Contacto personal entre el agresor y la víctima. En este sentido, la víctima goza de su propio espacio para favorecer su dignidad y salvaguardar su vida frente a ciertos procesos traumáticos, como el ser interrogado una vez más en un juicio para el esclarecimiento de los hechos.
- En función de la reciente LO 4/2015, las víctimas tienen derecho a acudir a los Servicios de Justicia Restaurativa, siempre que el delincuente asuma los actos cometidos y esté conforme con que se pueda citar con el ofendido, la víctima

haya aprobado que se inicie un proceso de mediación y se pueda dar mediación para reparar los daños del delito concreto y que el proceso no suponga una amenaza nueva o constante para la integridad de la víctima.

- La mediación no es considerada como un proceso para liberar al delincuente de la responsabilidad de sus actos. Busca que el ofensor sea consciente de los hechos consumados, los asuma como propios y como fallos inadmisibles dentro de los límites que establece una buena convivencia social, mientras respeta de forma absoluta e incondicional las posturas que pueda adoptar la persona ofendida por el delito.
- Muchas de las medidas giran en torno a la realización de tareas al servicio de la comunidad con el fin de restaurar los daños ocasionados en ésta.
- Nos permite ir más allá de los límites establecidos por la Justicia Retributiva, donde ante un determinado acto, se impone un castigo establecido.
- Frente al delito, un abanico de posibilidades para responder de forma correcta, efectiva y que busque la reparación y la conciliación entre las diferentes partes.
- La mediación como forma de dar protagonismo a las partes, y a que se resuelvan sus problemas con el poder de la comunicación poniendo el foco sobre la entrevista entre las partes afectadas. Dando poder a la voz, por encima de medidas de naturaleza violenta.
- Procura cambiar la visión que se tiene tanto de justicia como de la persona que se tiene delante. La Justicia Restaurativa se centrará siempre en lo particular, en aquellos aspectos que verdaderamente necesita una persona para seguir adelante después de haber cometido un crimen o ser víctima de este. El objetivo es ver a la persona que se tiene delante como lo que es, un ser humano y evitar la frivolidad y la presentación de “el otro” como un rival a batir.
- La sinceridad como arma. Se buscará la honestidad para permitir a la víctima y ofensor realizar ejercicios de introspección, para que la entrevista entre ambos sea lo más rica y satisfactoria posible, donde todo gira en torno al objetivo de poner a dos seres humanos en contacto directo y sincero.

### **3.1. La mediación en el ámbito penal.**

A lo largo de los últimos años en torno al Derecho Penal han surgido nuevos conceptos como el de Justicia restauradora o restaurativa, en contraposición a los de Justicia sancionadora o punitiva, mediante los cuales el Estado tenía como objetivo final

sancionar al delincuente. En contraposición, la Justicia reparadora busca por un lado la reparación de la víctima, así como la reconciliación entre la persona afectada y el delincuente, algo que hasta entonces era considerado como secundario. Dado el poco éxito que suponía esta doctrina tanto en la sanación de la víctima, como en la readaptación del delincuente decidieron buscarse nuevas formas que permitieran conseguirlo. (Ballarat López, 2013)

### **3.2. Cuando aplicar la mediación**

A la hora de resolver conflictos la mediación suele ser una alternativa recurrente, especialmente cuando se trata de delitos leves. Sin embargo, algunos autores como el penalista Juan Barallat López consideran que la mediación debe excluirse en casos más graves, como pudieran ser los referentes a acciones jurídico-colectivas, así como a delitos de índole sexual. “El motivo ... es la peligrosidad de estas conductas, que determinan la inconveniencia de la mediación para el tratamiento del delincuente.” (Ballarat López, 2013, p.13). También adoptan la misma postura en aquellos casos en los que la persona es un delincuente habitual debido a la dificultad que supone para la reinserción. Por tanto, la mediación adquiere una mayor relevancia cuando se trata de resolver problemas vecinales, familiares, laborales... Nos referimos a lesiones leves, a delitos que atentan contra el honor, contra el patrimonio, imprudentes, así como en los que existe una denuncia previa. A pesar de que todos ellos tratan cuestiones que no son consideradas penalmente graves, en determinados casos en los que existe un difunto, también pueden aplicarse la mediación.

### **3.3. Fases del procedimiento de la mediación, (Ríos Martín, 2015)**

1. Derivación: El origen de todo el proceso. Es decir, el momento en el que se recibe la solicitud de mediación, generalmente requerida por la Subdirección del Centro. El proceso se realiza mediante tres vías:

- Incompatibilidad: Tras determinar que existe una incompatibilidad debido a la existencia de un conflicto se procede a evitar que los sujetos vuelvan a coincidir donde previamente sí lo hacían. Dicha incompatibilidad sólo se podrá solventar mediante una mediación positiva, permitiendo al preso recuperar su anterior vida en prisión (como pudiera ser regresar a su anterior módulo), mejorando a su vez su calidad de vida.

- Sanción: Una vez que el conflicto tiene lugar, la Comisión Disciplinaria del Centro procede a sancionar a cada uno de los implicados. El aislamiento inminente será la primera de las sanciones, mientras que el margen de actuación que se le otorgue al equipo de mediación quedará en suspensión momentánea y dependerá de cada centro. Tras recibirse el parte con toda la información sobre el hecho y sus implicados, conocer el punto de vista de los funcionarios de vigilancia y la aprobación por parte de la Comisión Disciplinaria de poner en marcha un procedimiento de mediación, los mediadores pasan a estar informados. “No se tiene información sobre las personas, ni sobre su situación penal o regimental”. (Ríos Martín, 2015, p45)
- A petición del preso: En estos casos es el propio preso quien toma la iniciativa para reunirse con los mediadores y poner fin a un conflicto. Una vez que se tiene constancia del caso, los mediadores eligen la vía más adecuada para su solución.

2. Acogida: Esta fase vendrá marcada por la entrevista individual. El encuentro generalmente tendrá lugar en uno de los despachos del módulo y su duración rondará entre los treinta y los sesenta minutos, siendo importante no superar los noventa minutos. No obstante, en los módulos de aislamiento, la entrevista tendrá una duración superior con respecto a las anteriores.

El objetivo que se pretende alcanzar con esta primera entrevista es proporcionar información sobre el proceso de mediación y la función del mediador. Una labor que vendrá determinada especialmente por la confidencialidad, neutralidad, imparcialidad, independencia del sistema penitenciario y ausencia de actitud disciplinaria del mediador. La profesión del mediador no se desvelará en este primer encuentro, con el fin de que el proceso y el sujeto no se vean afectados por la misma.

A través de este primer encuentro se busca liberar actitudes negativas mediante la escucha activa, que el sujeto confíe tanto en el proceso de mediación, como en el mediador, y por último conseguir saber más acerca del sujeto y el conflicto. A partir de este momento, la persona elige si quiere o no continuar con el proceso de mediación. En el caso de ser afirmativo, la entrevista se centrará en conocer más sobre su vida, tanto

fuera como dentro de prisión, en el conflicto en general y si está dispuesto a su resolución a través de la mediación, así como los apoyos con los que cuenta.

Por el contrario, si la persona rechaza seguir con la mediación se cierra expediente y no se contacta con la otra parte, aunque se le da la oportunidad de volver a retomarla en el caso de que cambie de opinión. En el supuesto de que una de las partes quiera y la otra no, lo mejor es que los mediadores actúen con cautela sin focalizar la decisión en uno de los sujetos.

3. Aceptación y compromiso: es importante y necesario con el fin de poder pasar al diálogo firmar el documento de Compromiso y Aceptación del Programa. Es responsabilidad del mediador que la información de los documentos sea comprendida a la perfección por ambas partes. “La mediación no debe proceder si cualquiera de las partes principales no es capaz de comprender el significado del proceso.” (Ballarat López, 2013, p. 15) En cuanto a la fecha en la que tendrá lugar el diálogo, no se especificará y se dejará una o dos semanas de margen.

4. Encuentro y diálogo: se trata del primer encuentro entre los implicados junto a los mediadores. Por lo general suele ser conveniente no llevarlo a cabo nada más realizar las entrevistas, con el fin de que los sujetos tengan tiempo para reflexionar. “El encuentro permite la comunicación respetuosa entre las partes y establece la plataforma para trabajar en la solución del problema desde los intereses comunes”. (Ríos Martín, 2015, p.48)

En cuanto a las sesiones, éstas deberán celebrarse con al menos una diferencia de tres días y tanto el número, como su duración vendrán marcados por el tipo de conflicto.

5. Seguimiento: Pasadas una o dos semanas se procederá a realizar un seguimiento, con el fin de tener constancia sobre el transcurso del proceso. Esto podrá realizarse a través de una entrevista informal. Una vez entregados el Certificado de Participación en la Mediación y el Acta de Reconciliación a los implicados, el proceso pasa a ser cerrado, pero sin dejar de ofrecer la posibilidad de poder acudir al mediador en un futuro.

### **3.4. El mediador**

Como ya se ha visto, la figura del mediador es sin duda una pieza muy importante para la resolución de conflictos. Trabajando desde un segundo plano y mediante una escucha activa y participativa, el mediador debe cumplir una serie de funciones para garantizar

que el proceso se desarrolle correctamente. Por un lado, deberá conseguir un ambiente de confianza, así como que los implicados conozcan en todo momento cuál es el papel del mediador y el objetivo de la mediación desde una perspectiva libre y voluntaria. Es muy importante que tenga un carácter motivador y comunicativo que permita allanar el camino hacia la consecución de un acuerdo y sepa atajar los comportamientos agresivos. En todo momento, el mediador debe regirse por los criterios de confidencialidad, neutralidad y equilibrio que caracterizan a su trabajo. Así mismo debe incentivar que los sujetos descarguen sus emociones. Delegar en ellos la responsabilidad para solucionarlo y reconocer la existencia de un conflicto, también serán hechos muy necesarios para el correcto desarrollo del proceso de mediación. El mediador es, por tanto, una persona cuya función principal es ayudar a las partes a resolver el conflicto ofreciendo un punto de vista realista, con proyección de futuro y transmitiendo seguridad en todo momento. Para ello, “antes del comienzo de la mediación, el mediador debe ser informado de todos los hechos pertinentes del caso y estar provisto de los documentos necesarios por las autoridades judiciales competentes”. (Ballarat López, 2013, p.15)

### **3.5. Claves y criterios para una comunicación humana y efectiva en el ámbito de la justicia restaurativa (Ríos Martín, 2015)**

Durante las conversaciones no solo habrá que prestar especial atención al comportamiento verbal del sujeto sino también al corporal. Para ello, lo mejor será seguir una serie de criterios básicos:

- Tener claro la finalidad de la comunicación. Es decir, saber lo que se pretende conseguir mediante ella. Es conveniente no abordar a la persona con excesivas cuestiones y éstas deben ser formuladas únicamente con el objetivo de solventar las necesidades que el sujeto presente.
- Mostrar respeto hacia la intención positiva de la persona, independientemente de si daña a terceros o entorpece los resultados. “Hay que acceder a los valores o estados que sostienen las conductas; para ello se puede preguntar, ¿para qué?, ¿para qué está conducta, este robo, esta agresión?” (Ríos Martín, 2015, p.69) Es importante realizar cuestiones que lleguen a destapar las emociones, como también lo es que el mediador evite juzgar a la otra persona tanto de manera verbal como gestual. Esto es sin duda uno de los verdaderos retos a los que se

enfrentan aquellos que median en el ámbito penal, el mantenerse neutral ante conductas inmorales. Para conseguirlo habrá que trabajar desde la humildad.

- Responsabilidad en el mensaje. En aquellos casos en los que el mediador realiza una pregunta, y obtiene una respuesta que se aleja de la esperada es necesario cambiar la forma adoptada. Generalmente este tipo de circunstancias suelen tener su origen en la proyección que adopta el emisor, por lo que es importante no tratar de imponer el criterio de uno mismo. No hay que olvidar que los protagonistas son los sujetos, y el mediador durante toda la conversación debe evitar posturas como la de tratar de adivinar lo que va a decir la persona o realizar interrupciones.
- Postura emocional neutral. No mostrar ni demasiada frialdad ni demasiada cercanía.
- Evitar en la medida de lo posible explicaciones que se desvíen de la experiencia. Formular preguntas que contengan un por qué y deriven en una explicación puede desviar la conversación y en consecuencia dificultar la búsqueda de la solución.
- No interrumpir al emisor. Es conveniente que la persona no pierda detalle de lo que está contando a consecuencia de la insistencia del mediador en cuestiones que para él no son importantes. La búsqueda de información debe ir orientada a comprender mejor lo que la persona está contando.
- Evitar la escucha pasivo-mecánica, mediante la repetición de palabras clave que el sujeto ha dicho durante la conversación. También será importante que el mediador no muestre déficit de contacto.
- Controlar tanto el exceso de YO como el exceso de TÚ. En el primer caso, el adoptar esta postura de hablar excesivamente de uno mismo puede llegar a generar en la otra persona un sentimiento de incompreensión. Mientras que, por el contrario, el ponerse excesivamente en el lugar del otro, sin apenas cuestionar nada provocará satisfacción en el sujeto, pero el encuentro no habrá sido fructífero.

### **3.6. El lenguaje y la escucha activa (Ríos Martín, 2015)**

El lenguaje es la pieza fundamental que rige los encuentros. “Hay que intentar sugerir a la persona que no cuente su historia (una parte de la mente tergiversa -justificando, explicando- para ocultar la emoción oculta que tiene que descubrirse para satisfacer la necesidad), sino a ayudarlo a que descubra la historia que hay por debajo”. (Ríos Martín, 2015, p.72)

Durante el proceso de mediación, la escucha activa supone una de las principales herramientas de trabajo. Su presencia es constante durante todo el proceso junto con el uso de otras técnicas. El objetivo principal de la escucha activa es que el interlocutor sienta que el mediador está ahí para atenderle. Por tanto, no solo serán importantes las palabras y el tono que se emplea, sino también la comunicación no verbal. Y será a través de esta última, mediante la cual el mediador conocerá los sentimientos de la persona, sin necesidad de que tenga que expresarlos verbalmente. En definitiva, la escucha activa se encarga de generar un espacio de confianza. Watzlawick, Helmick y Jackson van más allá en su «Teoría de la comunicación humana» y establecen la correcta manera en la que el proceso tiene que desarrollarse a través de la reformulación positiva del mensaje, la repetición de las frases de los implicados, la incitación a seguir dialogando y el reconocimiento del llamado reflejo o sentimientos percibidos, sin necesidad de haberlos expresado oralmente.

### **3.7. Pasos a seguir en la comunicación (Ríos Martín, 2015)**

1. Generar sintonía. Es importante aceptar a la persona y respetarla, hacerla sentir que tanto ella como el mediador son ambos humanos.
2. Calibración. El lenguaje corporal supone la mayor parte de la comunicación humana, seguido del tono de voz y por último y en menor medida, de la palabra.

En cuanto al criterio de trabajo que se debe seguir, lo más importante es estar alerta de los posibles cambios conductuales que se dan en la persona y adoptar una postura y unos movimientos que estén en sintonía con el otro, así como usar un tono de voz y un volumen adecuados. Son cambios que se deben adoptar tras escuchar. Es importante ser recíprocos.

3. Mantenimiento. Transmitir mensajes como lo importante que es para el mediador estar con la persona en ese momento.

4. Estar atentos a la congruencia. Esta aparece cuando el sujeto está dispuesto a conseguir el objetivo establecido y no se resguarda en la contradicción y la justificación. “La incongruencia aparece cuando la persona, de manera consciente y deliberada, expresa algo, pero su cuerpo, de manera involuntaria dice otra cosa:” (Ríos Martín, 2015, p. 74)

- La incongruencia se puede producir simultáneamente. Esto sería cuando se trata de hacer dos cosas al mismo tiempo, que se contradicen. Como ya se ha expuesto anteriormente el tono que se utiliza para hablar, así como el lenguaje corporal tienen un peso mayor que las palabras en sí.
- En cuanto a la secuencial, aparecería en aquellos casos en los que se dice una cosa y se realiza otra diferente. Esto podría ser cuando el sujeto manifiesta la voluntad de seguir con el proceso, pero no se presenta en la siguiente sesión.
- Por último, también podemos encontrar incongruencias en el lenguaje. Sustituir las conjunciones adversativas como el «pero» por palabras colectivas como «y» o «aunque», ya que «pero» resulta una incongruencia en el lenguaje, debido a su capacidad anuladora.

5. Requerir más información en aquellos casos en los que el mensaje no es claro o escaso.

- Eliminaciones: Prestar atención en aquellos casos en los que los sujetos omitan elementos que son importantes y que necesitan ser tratados. Como, por ejemplo, el que una persona esté triste sin explicar cuál es el verdadero motivo.
- Generalizaciones: “A partir de una experiencia concreta se asume que siempre va a ocurrir lo mismo”. (Ríos Martín, 2015, p.75) Esto surge en situaciones en las que se produce una simplificación de la realidad, mediante el uso de palabras como nunca o todos, en situaciones en las que se presupone, cuando se recurre a casos hipotéticos ...
- Distorsiones: procesar la información mediante los sentidos basándose en experiencias diferentes y que no tienen que ver con la misma, sin verificarlas.

### **3.8. Entrevista con la persona infractora. Criterios de trabajo (Ríos Martín, 2015)**

La honestidad supone la base sobre la que se erigen los encuentros. Esta es sin duda la herramienta más importante con la que tendrá que trabajar el mediador. También lo será el aceptar la humanidad de la persona. Es decir, hay que esforzarse en mantener un punto de vista objetivo, por mucho que no se comparta que la otra persona atentara contra un ser humano y pretenda justificarse por ello. No es que haya que mostrar compasión, pero sí hay que intentar conseguir sacar lo mejor de él mismo. Algo que solo es posible alcanzarlo mediante la interacción y el diálogo.

Es importante que el sujeto consiga profundizar en el interior de su propio ser. “Nada es capaz de silenciar definitivamente la conciencia moral en el ser humano, salvo en los casos de psicopatía”. Aunque en casos como el de pertenencia a un grupo terrorista llegar hasta esa razón compasiva supone un camino verdaderamente tedioso que puede llegar a durar años.

En los encuentros, el silencio también servirá para que el mediador preste atención tanto al lenguaje verbal, como no verbal, el silencio supone en estas ocasiones una muestra de respeto y receptividad.

El mediador tendrá como objetivo recabar la máxima información posible sobre el entrevistado, especialmente de su participación en el acto criminal, aunque desde un punto de vista más humano. Un hecho que tiene especial relación con la parte final de la entrevista, en la que víctima tras terminar de contar su experiencia tendrá la necesidad de ver más allá de los delitos cometidos por el sujeto. A través de la formulación de preguntas y la respuesta que obtenga, la víctima podrá poner fin a sus ansias de venganza, gracias a una postura serena. Con esto no se busca que se produzca una justificación de la acción, ni tampoco supone que la víctima falte el respeto a sus familiares muertos. Sin embargo, en muchas ocasiones los más cercanos a la víctima son los que intentan alejarla del propósito restaurativo que ha decidido iniciar. Para conseguir pasar el duelo es necesario conocer. “Por ello, la restauración del equilibrio necesita, además de las verdades oficiales, otra verdad no sometida a intereses políticos: la expresada en primera persona por quien ha cometido el delito.” (Ríos Martín, 2015, p.79)

En cuanto al contenido de la entrevista, dependiendo de si la persona accede y se muestra colaborativa se podrá acceder total o parcialmente a lo siguiente:

- Escenario. Es decir, cómo era la vida de la persona en el momento que cometió el delito.
- Saber qué ocurre y cómo se siente. Es importante preguntar en presente siempre. A través de preguntas como el de intentar conocer cómo se siente en este momento, se consigue viajar al inconsciente con el fin de poder conocer cuáles son las emociones ocultas. Mediante esta manera la persona podrá iniciar el camino a la búsqueda de soluciones.
- Interesarse por lo que piensa la persona en el momento/tiempo de la mediación. Preguntas referidas a cómo se siente al recordar la situación o las cuestiones que han rondado por su cabeza desde que sucedió.
- Buscar una toma de conciencia. Como pudiera ser preguntar sobre para qué le ha servido el acto o qué pensarían sus hijos si lo supieran.
- Ahondar en la responsabilización. En este caso se plantean cuestiones referentes a las personas que se han visto afectadas con sus actos y sus sentimientos.
- Conexión con lo profundo. Realizar cuestiones que ayuden a conectar a la persona con su parte más íntima.

#### **4. HABILIDADES Y COMPETENCIAS DEL MEDIADOR EN LAS ORGANIZACIONES**

Cuando hablamos de éxito y eficacia en las organizaciones tendemos a relacionarlas única y exclusivamente a las habilidades técnicas y al esfuerzo. Sin embargo, diferentes estudios han demostrado que esta relación aparentemente lineal es mucho más compleja de lo que a priori pudiera parecer, viéndose especialmente influida por el vertiginoso cambio al que son sometidas hoy en día las organizaciones. Es por ello, que las habilidades interpersonales y sociales han pasado a desempeñar un importante papel.

Si hablamos de los cambios sufridos por las organizaciones "el informe oficial de la ILO (2006) centrado en aspectos organizacionales propone seis cambios básicos: 1) el desarrollo organizacional, 2) la transformación tecnológica, 3) la liberalización mundial de los mercados, 4) la presencia masiva de las multinacionales, 5) el predominio de los

mercados financieros, 6) los nuevos roles de los mercados y los estados"( Moreno-Jiménez, Blanco-Donoso, Aguirre-Camacho, Rivas Herrero, 2014, p.588). Mientras que en el informe sobre trabajo propuesto por "La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (European Agency for Safety and Health at Work [EU-OSHA], 2002) existirían siete tendencias principales: trabajo centrado en grupos, integrado en sistemas de gestión, descentralizado en la toma de decisiones, basado en el trabajo del conocimiento, con desarrollo del trabajo virtual, con nuevas y flexibles relaciones de contratación y con nuevos patrones flexibles de horarios". A pesar de sus diferentes enfoques, si hay algo en lo que coinciden ambos informes es en no tratar las secuelas que la gran recesión puede llegar a ocasionar en el entorno laboral, como pudiera ser la necesidad de una mayor disponibilidad por parte de los trabajadores. Contra todo pronóstico, las nuevas tecnologías han provocado que las habilidades sociales tengan una mayor importancia, sin ser por igual en todos los entornos laborales. En este entorno cambiante a ritmo vertiginoso, la habilidad adaptativa de mejora y de relaciones pasa a relacionarse con el concepto de habilidad política o política organizacional basado en cuatro factores conocidos como " astucia social, influencia interpersonal, habilidad en las redes sociales y transmisión de sinceridad y honestidad" (Moreno-Jiménez et al., 2014, p.589), aunque como veremos a continuación estos no son los únicos.

La comunicación ha pasado a ser considerada como un elemento básico y necesario en cualquier tipo de organización en la que se quiera conseguir la máxima eficacia posible. Un buen dominio comunicativo por parte del trabajador generará una conducta positiva en el receptor del mensaje. Dentro del proceso comunicativo es necesario que se den una serie de habilidades entre las que destaca la capacidad del trabajador de poder transmitir respuestas asertivas, consiguiendo ser de esta manera mucho más convincentes. No obstante, un exceso de asertividad podría llegar a generar consecuencias negativas. Es por ello, que la asertividad debe venir acompañada de otras habilidades como el humor. "Un estudio llevado a cabo por Rizzo, Wanzer y Booth-Butterfield (1999) muestra cómo aquellos supervisores que producen y usan más el humor son vistos por los trabajadores como más efectivos" (Moreno-Jiménez et al., 2014, p.591). La habilidad para revelar información personal en el momento adecuado también resultaría beneficiosa a la hora de afianzar las relaciones entre los compañeros de trabajo. Ambas habilidades ayudan a los trabajadores a conseguir un mejor

rendimiento, ya que los trabajadores que las poseen son reconocidos positivamente por sus supervisores, algo que también se ve reflejado en ascensos o subidas salariales. Dichas habilidades tendrán especial importancia en profesiones con un alto grado de interacción social. "La presencia de buenas habilidades comunicativas en la relación médico-paciente puede estar relacionada con una mejora objetiva en la salud de estos últimos y una mayor adherencia a los tratamientos (Kaplan, Greenfield y Ware, 1989; Prados, 1992)" (Moreno-Jiménez et al., 2014, p. 591).

Sin embargo, las habilidades comunicativas no son las únicas que ayudan a alcanzar la máxima eficacia posible, también lo son las habilidades sociales, como pudiera ser la coordinación. Para hacer referencia a aquellas personas que poseen tanto habilidades comunicativas como sociables se ha comenzado a emplear el término "personalidades negociadoras" (Moreno-Jiménez et al., 2014,).

Las habilidades sociales también aglutinan tanto la perspicacia social como la versatilidad de los trabajadores. Es decir, capacidad para actuar o mantenerse al margen gracias a un uso correcto de las percepciones y adaptación a las diferentes situaciones que puedan presentarse a través de una comunicación flexible. Estas habilidades sociables deberán ponerse en práctica a nivel grupal, no individual. "Un concepto interesante es el de asertividad del equipo de trabajo" (Smith-Jentsch, Salas y Baker, 1996). La asertividad del equipo ayuda a garantizar que los conocimientos, habilidades, ideas u observaciones de cada uno de los miembros son reconocidos como recursos disponibles para el equipo." (Moreno-Jiménez et al., 2014, p. 593).

Una de las relaciones más complejas a las que tienen que enfrentarse los grupos de trabajo en su día a día es la toma de decisiones. Mediante esta acción el grupo de trabajo debe poner en práctica una serie de complejas habilidades sociales, los resultados del equipo dependerán en gran medida de la relación existente entre los miembros del grupo. Los líderes serán los que más capacidad tengan para poder influir en las relaciones y lograr trabajar en un entorno lo más sano posible, en el que se trabaje por un objetivo común. La mejor forma para conseguirlo será llevando a cabo una interacción lo más dinámica posible. "De forma opuesta, un ambiente de interdependencia negativa en el que se promueve la competitividad entre los miembros del grupo afecta nocivamente a la dinámica de los equipos de trabajo y a los procesos de toma de decisiones (Campion, Medsker y Higgs, 1993; Morgeson, Reider y Campion, 2005)" (Moreno-Jiménez et al., 2014, p.593). Sin embargo, los líderes no serán los

únicos que deberán poner en práctica sus habilidades sociales, también será responsabilidad de los trabajadores. El éxito o no de la toma de decisiones dependerá especialmente de la habilidad de negociación.

Las emociones en el ámbito laboral también han pasado a ser fuente de análisis. Diversos estudios han concluido cómo las emociones resultan necesarias para tomar buenas decisiones. Una intensidad adecuada de las mismas será imprescindible para poder determinar lo verdaderamente prioritario de cada situación. Para ello será imprescindible que el trabajador presente como habilidad la regulación emocional, para poder mantener siempre bajo control tanto los impulsos como las emociones, logrando mantener la compostura cuando otros no tienen la capacidad para hacerlo. "Poner en práctica habilidades como la regulación emocional y otras como la empatía hacia los compañeros de trabajo y/o hacia los clientes, ha mostrado una relación positiva respecto a la calidad de las interacciones sociales en general (p. ej., Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz, Sellin y Aloye, 2004) y respecto a la toma de decisiones en particular (Zeidner, Matthews y Roberts, 2004)." (Moreno-Jiménez et al., 2014, p. 594-595).

Se entiende como empatía, la habilidad interpersonal para anticiparse a las necesidades de los demás y al mismo tiempo saber identificar sus habilidades. Para algunos autores la empatía o percepción social (expresión creada por los mismos) es considerada como uno de los cuatro pilares fundamentales sobre los que depende el éxito de la organización. (Moreno-Jiménez et al., 2014)

No sólo es importante la autorregulación emocional, también lo es tener la capacidad de lograr influir en las emociones de terceros, consiguiendo que estos actúen con entusiasmo o precaución según la situación que se dé, reduciendo así la aparición de conflictos y allanando el camino hacia la consecución de acuerdos. (Moreno-Jiménez et al., 2014)

El éxito de la organización vendrá marcado por la Dirección de los Recursos Humanos. Las personas que componen dicha organización serán las encargadas de motivar a los empleados, generar buenos canales de comunicación, así como promover el compañerismo y el trabajo en equipo, bajo un sistema de participación y recompensa. El factor humano es, por tanto, la clave para fomentar la innovación, al ser el único de todos los factores que se dan en la empresa, que consigue generar ventajas competitivas.

“Llevado al extremo, una empresa puede

disponer de recursos financieros ilimitados, de la última tecnología, de la marca más poderosa del mercado, pero si no cuenta con el personal apropiado difícilmente podría explotar dichas ventajas competitivas (Pla y León, 2004).” (Domínguez Santiago, 2008, p93) Es por ello, que la misión de la Dirección de Recursos Humanos será detectar las habilidades de los empleados, con el fin de ponerlos en el puesto de trabajo que mejor se adecue a ellos.

El autor Domínguez Santiago (2008) estudia una lista de seis ideas que estudian el papel que desempeña en la empresa la Dirección de Recursos Humanos.

1. Numerosos investigadores han compartido la importancia que supone, que la empresa disponga de unas políticas de recursos humanos, que sean compatibles con las decisiones estratégicas existentes. A través de esta investigación se ha podido comprobar como esta máxima cada vez cobra más importancia para los directivos, quienes evalúan continuamente los recursos disponibles. “Cabe señalar que, en todos los casos analizados, el recurso humano se considera activo fundamental de la empresa y se apoya en éste para la consecución de ventajas competitivas sostenibles.” (Domínguez Santiago, 2008)

La influencia de las políticas de recursos humanos es tal en la estrategia global de la compañía, que la Dirección de Recursos humanos busca siempre que éstas estén lo más en sintonía posible con dicha estrategia.

2. Todas las instituciones ven en la formación, la mejor manera de adaptarse a la dinámica del sector. En aquellos casos en los que no tiene lugar el sistema de competencias, la formación también supone la mejor forma para que los empleados puedan adaptarse a la gran demanda de necesidades cambiantes de los clientes. Una postura que también se da en empresas del sector servicios que apuestan por el desarrollo tecnológico, quienes demandan la necesidad de contar en su plantilla con empleados flexibles.
3. Todas las empresas coinciden en no contar con un sistema de recompensas variables. Los directivos a su vez también apuntan que, un sistema de recompensas adecuado es aquel que premia a las personas por lo que son capaces de hacer y por su adaptabilidad a nuevas condiciones, en vez de por lo que hacen. Algo que todavía no se ha desarrollado. “Por ello, podemos decir que la proposición en los casos estudiados no se corresponde con el criterio

generalmente aceptado sobre el efecto incentivador y de control de la parte variable de los salarios.” (Domínguez Santiago, 2008)

4. Las empresas tanto del sector financiero, como del sector sanitario privado son las únicas que desarrollan un liderazgo estrictamente formal en comparación con el resto. A pesar de que las otras, no cuentan con mecanismos para su desarrollo convendría que contaran con sistemas de liderazgo en los que priman actitudes como el compromiso y la participación. Esta última es sobre la que se desarrolla el liderazgo de la institución sanitaria privada, a través de una comunicación fluida por parte de la figura del líder y los demás trabajadores. En el resto de los casos, el liderazgo se desarrolla de manera direccional.
5. El trabajo en equipo se considera una herramienta primordial para un próspero desarrollo tecnológico e innovador, debido al intercambio de ideas y conocimiento. Sin embargo, su implementación no implica un éxito seguro, esto dependerá de factores como la correcta estructuración, así como los éxitos y fracasos, entre otros. Todas las empresas generan a través de esta forma de trabajo nuevas ideas y conocimientos. Pese a ello, éstos no llegan a adoptarse como conocimiento organizativo, debido a la ausencia de un procedimiento formal para conseguirlo.
6. “La evidencia obtenida en el estudio de casos realizado destaca una fuerte relación entre la comunicación, la innovación y el servicio.” (Domínguez Santiago, 2008) La comunicación es la base para conseguir desarrollo tecnológico e innovación. Según la dirección de recursos humanos de las organizaciones, los fallos de comunicación que surgen entre los miembros de la compañía e impiden que la información llegue correctamente deben solucionarse cuanto antes por el bien de la empresa.

## **5. RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES DEL MEDIADOR EN EL ÁMBITO PENAL Y EN LAS ORGANIZACIONES**

Para establecer la relación que existe entre las habilidades en los dos campos, primero vamos a destacar aquellas competencias que debe desarrollar un buen mediador, en función de lo estudiado anteriormente.

### **5.1. El mediador en el ámbito penal tiene que destacar en las siguientes habilidades:**

Se han extraído un total de diez habilidades, para facilitar la evaluación en posteriores enunciados:

1-Presentar una gran empatía por la víctima, así como conocer bien cuál es su situación y qué procesos puede atravesar ésta misma durante la mediación.

2-Personarse como una figura neutral e imparcial, capaz de evaluar si una víctima o preso está preparado para la mediación.

3-Especial mención a la escucha activa, que la persona sepa que el mediador está ahí para atenderle.

4-El mediador debe transmitir de forma clara y concisa en qué consiste la mediación y descubrir más sobre víctima y victimario.

5-A pesar de que la figura del mediador pasa a un segundo plano en la mediación, éste es el encargado de crear un ambiente de confianza entre los implicados, para que la comunicación entre ambos pueda ser eficaz y se llegue a un nivel más emocional para conseguir la resolución del conflicto.

6-Debe dar lugar a la comunicación verbal y prestar atención a lo no verbal para llegar al plano más profundo y sentimental de la persona. Para ello será necesario poner en juego técnicas como el buen manejo de los silencios.

7-Establecer con la persona un objetivo, saber hacia dónde se dirige todo el proceso y cerciorarse de que la persona lo ha entendido.

8-Ser claro, directo y dar lugar al contacto si este resulta necesario, desde el respeto más absoluto.

9-Transmitir humanidad con el lenguaje, para ello será necesario un lenguaje corporal adecuado, hacer sentir importante a la persona cuando ésta se encuentra con el mediador, estar atentos a si puede existir incongruencias en el lenguaje y los actos o lo que se transmite y pedir toda aquella información que no ha quedado clara, para que el mediador pueda fijarla.

10-El mediador debe conseguir mediante el diálogo, que una persona sea consciente de la responsabilidad de sus actos pasados, del daño que ha podido causar y que el infractor pueda llegar a conectar con su parte más interna, más profunda.

### **5.2. Habilidades más destacadas de mediador en las organizaciones:**

-Claridad en la forma de expresarse, ser capaces de comunicar bien una idea, con especial atención a la asertividad, y saber manejarla con humor. Atención personalizada entre compañeros.

-Flexibilidad en el manejo de las ideas y una capacidad para adaptarse a los cambios frecuentes en las organizaciones. Se debe saber integrar lo nuevo y adaptarse a la realidad cambiante del ámbito laboral, siendo esta muy inestable, volátil e impredecible. Saber trabajar en grupo, favoreciendo una dinámica en la que todos participen y cada miembro se sienta importante dentro de él.

-El trabajador debe ser capaz de regularse emocionalmente para mantenerse firme en ciertas ideas o ante determinadas presiones, también debe mostrar empatía para conseguir ayudar a todo un grupo. Es crucial que los trabajadores vean que son comprendidos en lo emocional. Así se pueden activar mecanismos como la motivación y el compañerismo que irán en favor de la producción en las organizaciones. Establecer un sistema en el que existen las recompensas o las metas, antes de llegar al objetivo final. De esta manera se refuerza al trabajador y se le hace consciente de que su labor no está siendo en vano.

Estas serían las habilidades del mediador más relevantes en función de lo estudiado y como consideración personal. A pesar de que la clasificación se ha hecho de manera separada y destacando las habilidades en función del dominio, podemos observar que existe una relación entre las habilidades del mediador penal y de aquel negociador en empresa.

Por lo tanto, antes de pasar a estudiar cómo nos deberíamos formar para ser unos óptimos mediadores en materia penal, me gustaría destacar una realidad. El hecho de que a pesar de que una persona no esté dedicada a la mediación penal, la formación del negociador en la empresa resulta algo que va de la mano y que aporta ciertas bases para que una persona pueda desarrollarse como mediador penal si lo desea. Y esto queda reflejado en las competencias y habilidades que debe desarrollar el mediador en ambos ámbitos.

Así podemos observar una serie de habilidades que son comunes para las dos áreas y que deben desarrollarse. Nos encontramos la necesidad de ser unos buenos comunicadores, donde el diálogo es imprescindible, pero yendo más allá. No podemos dejar las emociones de lado y éstas juegan un papel crucial en los dos campos. Hay que destacar la importancia de ser claro y establecer una serie de metas u objetivos a corto plazo, para que las personas se vean de alguna manera recompensadas y valoradas como seres humanos.

## **6. FORMACIÓN HACIA LA MEDIACIÓN PENAL.**

Para evaluar los campos en los que se forman a las personas para que crezcan como profesionales y que puedan encaminar su futuro hacia la mediación, se analizarán los distintos grados y sus programas de estudios, así como los másteres ofertados para la preparación de nuevos moderadores. Una vez obtenida esta información, se contrastará con las diez habilidades que debe presentar un mediador, referenciadas en el apartado 5.1\* de este mismo trabajo.

Los grados serán estudiados en función de las competencias y habilidades en las que el alumno ha debido ser formado. En consecuencia, utilizaremos las asignaturas que tienen que ver con la mediación y se extraerá cuáles eran sus funciones y en qué medida se cumplen para formar adecuadamente a un futuro mediador.

Se indicará así la asignatura, los grados en los que es estudiada, las competencias que deben adquirirse tras cursarla y su utilidad en relación con las competencias y habilidades que han sido consideradas como óptimas y necesarias para el buen desarrollo del mediador. Se determinará también cual es el grado o doble grado más completo y el que mejor instruye para el desempeño de la mediación. Estas son las correspondientes asignaturas:

1. Mediación y resolución de conflictos, 4º de Psicología y criminología y 4º de trabajo social y criminología. Lo que se busca con la asignatura, es obtener distintas competencias como (Sonia Gruben Burmeister, [2017-2018], *Guía Docente de la asignatura Mediación y resolución de conflictos*, recuperado de <https://www.comillas.edu/grados/grado-en-psicologia-y-grado-en-criminologia> ):

-Saber encontrar aquella información relevante de diferentes textos y utilizar el sentido crítico para analizar distintas situaciones, así como reconocer cuando falta la información necesaria para la evaluación completa de un caso.

-La necesidad de aprender a colaborar en equipo y trabajar con personas que tienen puntos de vista desiguales a los propios. Para ello, cada alumno se encargará de diferentes partes de un proyecto y deberá ser capaz de que su parte sea aceptada por el grupo, así como que éste acepte las otras posturas, mientras se aprende a resolver los problemas dentro del propio grupo de alumnos.

-Asimilar y tener en cuenta en la puesta en práctica, que en el mundo en el que vivimos existen una gran diversidad de culturas, debiendo apartar los prejuicios para poder ejercer como profesional. Será de igual importancia el conocer aquellas características culturales determinantes para iniciar un proceso de mediación.

-Tener noción de cómo se trabaja con las víctimas durante la mediación y cómo se debe abordar a cada persona para evitar que sufra una victimización secundaria. Para ello, será necesario que el alumno se concientice de las situaciones complejas que pueden atravesar las víctimas de delitos de distinta naturaleza. Se tendrá que crear un plan de intervención con personas que han sufrido alguna vulnerabilidad de derechos, teniendo en cuenta qué es lo que demanda una víctima y en qué estado se encuentra.

-Saber abordar y resolver los conflictos dentro del marco jurídico que tenemos, es decir, qué consecuencias tiene el que se dé un caso de mediación. Mostrar especial consideración por el menor y tratar con la familia para el crecimiento óptimo de éste, siendo muy conscientes de lo que cada familia tiene y puede ofrecer a sus hijos.

-Necesidad de ser conscientes de todo lo relacionado con las familias y las diferentes formas en las que se puede presentar la misma, teniendo en cuenta si hay pérdida de hijos o separaciones, con el fin de saber tratar correctamente las necesidades de sus miembros. Poder aconsejar a las familias sobre las medidas que pueden tomar si deciden empezar un proceso de mediación en la propia mediación interfamiliar, donde se tendrán en cuenta distintas cuestiones como pueden ser disputas por herencias o vislumbrar quien sería mejor que tomase la tutela de un menor, para que este creciese de la mejor manera posible atendiendo a lo social y a lo económico.

Siguiendo una evaluación de la asignatura y teniendo en cuenta las diez habilidades necesarias para un mediador, nos encontramos con una materia que aborda nueve de las diez características, quedando un poco ausente el trato con el infractor.

2. Psicología del trabajo y las organizaciones, 3º de Psicología y 4º de Psicología y Criminología. Las habilidades que se desarrollarán en esta asignatura serán (Jesús Labrador Fernández [2017], *Guía Docente de la asignatura Psicología del trabajo y las organizaciones*, recuperado de <https://www.comillas.edu/grados/grado-en-psicologia-y-grado-en-criminologia> ):

-La capacidad para obtener información relevante y relacionarla con aquella de carácter significativo. Extraer conclusiones relevantes de la lectura de artículos y la clase de elementos que no han sido contemplados en estos textos y deberían de haberse incluido. Desarrollar capacidades para trabajar en grupo, haciéndose responsable también de aquellas cuestiones más personales pudiendo aportar al conjunto de compañeros información relevante para la producción de un trabajo final.

-Especial dedicación a la necesidad de comunicación oral y escrita, de forma adecuada y transparente. Utilizar las herramientas comunicativas para expresarse delante de un colectivo. Demostrar seguridad en lo que se transmite, aportar un toque personal que denote ingenio y buena sistematización a la hora de exponer estas ideas.

-A tenor de lo expuesto en el primer punto, además de extraer aquella información más relevante, el alumno debe manejarse con soltura a la hora de emplear manuales o textos de diferentes fuentes y conocer las formas en las que deben de mencionarse en un texto propio que vaya a ser objeto de estudio en el futuro. Desenvolverse con habilidad para obtener la información más relevante de documentación publicada en forma de artículos, revistas o libros.

-Dar una gran importancia al panorama actual de las empresas. Comprender que se está en un entorno volátil, en donde el tiempo y la evolución hacen que cambien las formas de resolver los problemas que puedan surgir. Será esencial el poder moverse en ese espacio variante, atendiendo a lo nuevo y aplicando también el conocimiento que tenemos. Conseguir actualizarnos a nosotros mismos, adaptándonos a la innovación y siendo parte de ella.

-Adentrarse en las organizaciones, conociendo el conjunto de rasgos que las caracterizan, así como su forma de desarrollarse y de reinventarse ante el movimiento social constante. Moverse entre lo que hace a la organización única, esto es la cultura de la organización y la forma que tienen de repartir las tareas y afrontar los conflictos. Comprender qué tipo de comunicación se da en las organizaciones, si es vertical u

horizontal y cuáles son las ventajas e inconvenientes que pueden existir. Conocer el objetivo de los trabajadores en cuerpos de recursos humanos dentro de las empresas.

-Crear un buen ambiente para que se produzca una cita o un encuentro en el que existirá un proceso de mediación, que terminará con la resolución de un conflicto y el establecimiento de unos objetivos que deberán ser cumplidos por el trabajador. Como consecuencia de la mediación, estos objetivos obedecerán a las demandas del empleado, atendiendo a lo que se nos pide. Para poder manejar esta situación, deberemos saber orientar esta cita, siendo nosotros el sujeto activo que busca el recoger la información y formular las cuestiones adecuadas para obtener un tipo de información.

-Necesidad de manejar la comunicación oral, escrita, verbal y no verbal. Se debe saber transmitir una idea y asegurarse de que se ha comprendido, así como ser capaz de atender a las demandas mediante una escucha activa.

-Ser capaz de aplicar las diferentes pruebas o test psicométricos para obtener una información global o más específica, todo en función del test que utilicemos, y saber leer las respuestas de los test y sus respectivos significados. Estos test pueden ser de cribado, evaluación de ámbitos o específicos para encontrar un rasgo determinado.

-Dentro de una organización se debe de prever la forma que tienen las personas de actuar ante una dificultad, cómo hacer frente a ésta de manera individual y cómo afecta esto al conjunto de la empresa. Estudiar las variables de naturaleza física o psíquica que pueden influir directamente sobre la actitud de las personas y cómo el psicólogo puede abordarlas dentro del propio ambiente laboral, para satisfacer aquellas carencias que pueda presentar un trabajador.

-Dar respuesta a aquellas demandas que nos hagan los empleados de una organización, siempre de forma clara y concisa, alejándose de la jerga profesional y asegurándose de que el receptor de la información está procesando y entendiendo todo aquello que le transmitimos. Si este empleado o trabajador, necesita de diferentes explicaciones, debemos ser capaces y asegurarnos de que está captando el mensaje que le estamos transmitiendo.

Evaluación de la asignatura en relación con la mediación penal: A pesar de no ser una asignatura destinada al ámbito penal, se presenta como muy necesaria para una formación hacia la mediación. Cumple con todos los criterios relacionados con la forma

de interactuar y hablar con las personas, así como el establecimiento de metas y características como la escucha activa. Cuenta con siete habilidades cumplidas, quedando excluidas las relacionadas de forma profunda con la víctima, el victimario y los procesos de mediación penal.

3. Política criminal y justicia restaurativa, 4º de Psicología y Criminología y 4º de Trabajo social y Criminología. Capacidades con las que el alumno contará al cursar esta asignatura [ Julián Carlos Ríos Martín (2017), *Guía Docente de la asignatura Política criminal y justicia restaurativa*, recuperado de <https://www.comillas.edu/grados/grado-en-psicologia-y-grado-en-criminologia> ]:

-Desarrollar las habilidades de búsqueda de temas que son de especial relevancia para la asignatura acerca de la justicia restaurativa, y ser capaces de extraer los apartados más significativos y relevantes para realizar futuras intervenciones.

-Situarse frente a una serie de diferentes contextos y tener la destreza para resolver los problemas que se puedan plantear dentro de éstos. Dar a su vez una respuesta correcta a una situación que se ha resuelto de forma errónea, analizando qué se ha hecho mal y cómo se debería haber reaccionado ante determinados hechos.

-Desenvolverse con facilidad en las redes para obtener fuentes de calidad y discriminar la información relevante para la mediación de la que no lo es. Se elaborará un trabajo final grupal, donde será importante tanto la relación con los demás compañeros de grupo, como el aporte individual que se pueda dar. Para ello, será necesario realizar buenas investigaciones con respecto al tema que le toque abordar (víctimas de delitos menores, terrorismo, agresiones...)

-Imprescindible contar con habilidades comunicativas en todos los sentidos, ya sea de forma oral, escrita, verbal o no verbal. Tener la destreza suficiente para saber hablar delante de un grupo y hacer que se consideren tus ideas como válidas, acompañado de un texto personal que contenga la información suficiente en relación con lo que se está exponiendo.

-Estar abierto a la innovación y al cambio de paradigmas. Debido al carácter de la justicia restaurativa y su consecuente evolución en el panorama mundial es necesario tener la mente abierta para entender los nuevos procesos relacionado con la mediación

que puedan mejorarla o que sean objeto de estudio por nuestra parte desde una mirada más crítica.

-Hacer una evaluación profunda sobre la justicia restaurativa, qué es, cuál es su objetivo y en qué puntos estamos o no de acuerdo con lo que nos plantea. Debemos poner todo en duda para enriquecernos del nuevo conocimiento y, en consecuencia, mostrar interés e ingenio a la hora de estar frente a casos de Justicia Restaurativa que no tienen una sola solución, sino que dependen de muchos factores como las necesidades de la víctima, la responsabilidad que asume el agresor, el lugar de los encuentros, etc. Conocimiento de toda la doctrina que rodea a la política criminal, así como el resultado que obtenemos de la aplicación de diferentes doctrinas en este mismo ámbito.

-Por último, saber en qué consiste la justicia restaurativa. Como se hace la mediación, de qué herramientas nos valemos, cuál es la meta última de este acto, qué es lo que se busca y la aplicación de técnicas específicas de este ámbito que permitirán resolver situaciones que la justicia privativa no es capaz de solventar.

Como conclusión en relación con las diez habilidades necesarias para el buen mediador, esta asignatura resulta esencial e idónea para formarse en mediación penal. Cumple con las diez habilidades y las explora de forma profunda.

4. Negociación y mediación, 4º de Psicología de carácter optativo. Lo que se busca con esta asignatura es que el alumno sepa cómo reaccionar ante los problemas con los demás en distintas situaciones en las que se puedan ver envueltos en su futuro trabajo [María del Carmen Agudo García, (2018), *Guía Docente de la asignatura Negociación y mediación*, recuperado de <https://www.comillas.edu/grados/grado-en-psicologia> )]:

-Decidir entre las diferentes propuestas, cual es la postura más correcta. Así como el abordaje de dificultades y el estudio de cómo han podido surgir en el ámbito laboral.

-Empleo de técnicas psicológicas adecuadas como la propia empatía para el desarrollo del diálogo y encaminamiento de las personas hacia la obtención de un determinado objetivo, mediante el cumplimiento de diferentes metas en función de lo demandado por el cliente tras un consenso y aceptación por parte del mismo.

-Autocrítica y fundamentación ética. En este sentido, lo que es necesario es realizar un análisis de aquellas conductas o comportamientos que hemos llevado a cabo, así como

las acciones consecuentes de las mismas y si estas han sido correctas y justas o si se podría haber reaccionado de otra manera.

Tal y como vimos en la asignatura de “Psicología del Trabajo”, esta materia se centra en el desarrollo de las habilidades comunicativas y en el establecimiento de un contexto adecuado para el diálogo. Sin embargo, quedaría corta en el apartado más teórico o que se vincula directamente con lo penal. El tratamiento de víctimas y ofensores no es estudiado de forma específica ni tampoco con los procesos relacionados con la justicia restaurativa.

Este es el conjunto de asignaturas que encontramos en la Universidad Pontificia Comillas, con sus correspondientes habilidades con las que deben contar los alumnos en función del grado o el doble grado que estén cursando.

En cuanto a los Másteres presenciales o semipresenciales que son ofrecidos en otras universidades son interesantes de analizar los siguientes:

- 1) Máster Universitario en Mediación, Negociación y Resolución de conflictos. [Universidad Carlos III de Madrid, Escuela de Postgrado de Derecho, Helena Soletto Muñoz y Víctor Moreno Catena (2018), *Guía Docente del Máster en Mediación, Negociación y Resolución de conflictos*, recuperado de <https://www.uc3m.es/master/mediacion-negociacion> ]

En este máster se cuenta con profesorado especialista en materia de derecho, abogados, mediadores y psicólogos entre otros muchos profesionales. El plan de estudios se extiende a lo largo de un año y se espera que los titulados salgan con las siguientes habilidades al obtener el título:

-Hacer frente a las situaciones novedosas y a los conflictos complejos, siempre desde la comprensión y la mirada del otro. Destaca la capacidad para comunicarse y emitir de forma contundente lo que se quiere transmitir con mucha claridad. Los titulados deben saber cuándo están frente a una determinada disputa, cómo se debería desarrollar esta y cómo habría que abordarla.

-Se debe conocer en qué momento se puede aplicar el proceso de mediación y cómo desplegar las técnicas necesarias para resolver los conflictos que aparezcan. Distinguir cuando se está ante una situación en la que las dos partes se muestran de manera cooperativa y con deseos de seguir adelante y cuando se sitúa en el otro polo, es decir,

cuando las partes no están conformes con el planteamiento de la mediación y puedan decidir no seguir con el proceso.

-Actualización constante con lo referente a justicia restaurativa y las negociaciones en empresas, ya que la realidad está en constante cambio y el mediador debe adaptarse a ese dinamismo. Se deberá hacer uso de las herramientas y técnicas concretas relacionadas con la mediación, para ponerlas en práctica. Un ejemplo de esto sería una comunicación clara, precisa y directa, ayudar a las personas a ver como puede ser su futuro, empoderarlas en momentos de la mediación o la necesidad de la aplicación de la empatía, asertividad, proactividad y escucha activa (asignatura “Técnicas para el Mediador”, Tamara Martínez Soto)

La evaluación de este máster resulta muy positiva. Cumple con aquellos criterios establecidos para destacar como buen mediador y ahonda en los mismos. Nos encontramos ante otro caso donde las diez características principales son cumplidas-

- 2) Experto en Mediación y Especialista en Coordinación Parental, Máster impartido en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid [Marta Gonzalo Quiroga, (2018), *Guía Docente de Master de Experto en Mediación*, recuperado de <https://www.urjc.es/estudios/titulos-propios/830-experto-en-mediacion> ]

Estos títulos propios cuentan con abogados, expertos en derecho, mediadores y criminólogos y psicólogos. El plan de estudios en el máster de “Experto en Mediación” está dirigido a todos aquellos profesionales que quieran aprender acerca de la mediación y su utilidad. Principalmente se centra en aportar unos métodos de resolución de conflictos para todas aquellas personas que tengan que hacer frente a dilemas en su día a día, sin importar la naturaleza de su titulación previa. Mientras que, el máster de “Especialista en coordinación parental” está dirigido a personas relacionadas con el ámbito de las ciencias sociales. Los titulados de estos másteres deberán tener esta serie de cualidades:

-Superar situaciones a modo de role-playing en las que se plantea un conflicto y al que se debe hacer frente con las técnicas propias del mediador. Tras ello se trabaja con casos reales para saber encontrar la resolución óptima a conflictos de diversa índole. Estar al día de lo que pueda ocurrir en materia de mediación, en contacto con internet o con revistas de este ámbito. Emplear PNL (Programación Neurolingüística) en mediación

pudiendo así enfocar de mejor manera el futuro de personas que se encuentran involucradas en conflictos.

-Conocimiento de la legislación y derecho familiar conociendo los límites legales a los que puede llegar un mediador para tratar conflictos interfamiliares y saber moverse dentro del marco de lo lícito según el derecho español. Aplicar técnicas ajustadas de comunicación, gestionar las emociones y el manejo de crisis.

Se podría decir que da el perfil de ocho de las diez habilidades, sin hacer especial hincapié en el tratamiento con delincuentes u ofensores y centrarse, a priori, en exceso en la forma de transmitir ideas claras y firmes para asegurarse el entendimiento del proceso por parte de las víctimas.

- 3) Máster propio en Mediación y Gestión de conflictos. Título propio de la Universidad Complutense de Madrid. [Leticia García Villaluenga, Ignacio Bolaños Cartujo, Paloma del Hoyo Alonso-Martínez, Inés Martín-Palomino y Mari Luz Sánchez García-Arista, (2018) *Guía Docente de Máster en Mediación y Gestión de conflictos*, recuperado de <https://www.ucm.es/titulospropios/mediacion/> ]

En este Máster participan expertos en derecho, psicología e historia entre otros muchos profesionales. Llevan más de veinte años ofreciendo este Máster en la Universidad Complutense de Madrid y el objetivo es que los alumnos salgan con las siguientes habilidades en materia de mediación:

-El profesional deberá saber manejar técnicas como la escucha activa, reformulación, reconocimiento del otro y su significado, así como darle una visión mucho más humana. El mediador debe ser capaz de crear un ambiente para que se dé una colaboración de las partes.

-Necesidad de la aparición de negociaciones y hacer las preguntas oportunas para indagar en los temas de verdadera relevancia. Búsqueda siempre de alternativas. No quedarse solo con una resolución, sino buscar las opciones que más puedan mejorar la praxis del mediador.

Parece una formación idónea para desarrollar la mediación en el ámbito más general, pero no toca la parte específica del ámbito jurídico-penal, al igual que ocurría con asignaturas del grado de Psicología. Contaría con siete de los diez criterios esenciales para el mediador penal, quedando sin concretar las intervenciones que se harían con la

víctima, con aquel que vulnera los derechos de ésta y, como ya se ha señalado anteriormente sin tratar la Justicia Restaurativa aparentemente de manera concreta.

## **7. CONCLUSIONES**

Resulta esencial remarcar el hecho de que se puede abordar la Mediación Penal, partiendo desde una gran cantidad de diversas titulaciones y será esa interdisciplinaridad la que nos dará una mayor información y en consecuencia una gran cantidad de conocimiento para construir una Justicia Restaurativa muy apartada en nuestro día a día.

Lo que nos lleva a plantear un escenario determinado, donde dos seres humanos se encuentran en una conexión directa por un hecho acaecido en el pasado, del que los dos salieron heridos de una forma diferente. De aquí surge la figura de la víctima y el ofensor, pero la mediación, como hemos visto, no se centra solo en ese encuentro. Busca llegar a un punto en donde las emociones de las personas sean palpables, pudiendo dejar de lado el pasado y construir hacia el futuro.

Es aquí donde vemos el gran peso que tiene la psicología en este proceso y es por ello por lo que se ha realizado este estudio. Incluso en aquellos campos donde no buscamos de manera directa un encuentro entre dos personas, como puede ser en la psicología de las organizaciones, encontramos una serie de habilidades psicológicas necesarias y fundamentales a desarrollar para que se produzca un buen proceso de mediación penal. Es decir, un psicólogo debe formarse en escucha activa, en empatía, debe saber crear un espacio de confianza y debe ser un gran comunicador para desempeñar bien su profesión, ya sea como psicólogo clínico o como un integrante de una empresa formando parte del cuerpo de recursos humanos. Cuando estamos frente a un buen psicólogo, estamos también frente a un buen mediador penal en potencia.

Una vez establecidas las habilidades más importantes que debe desarrollar un mediador en el área penal y tras ser comparadas con lo que aportan las asignaturas de diferentes grados y Másteres, nos encontramos con que las funciones básicas para la comunicación, ya nos vienen dadas desde el estudio de la psicología. Claro está, que el que estudia otras disciplinas, como son la criminología o el derecho, conoce el marco legal y teórico en el que se puede mover y cómo funciona el sistema jurídico-penal actual.

Esto nos sitúa en el siguiente punto y es en lo que nos aporta el doble grado de Psicología y Criminología con respecto a las habilidades y competencias del mediador

penal. En este sentido, aquella persona formada en ambas titulaciones tendrá, por un lado, desarrolladas las habilidades comunicativas y sociales de las que dota la psicología y por otro, el conocimiento de las limitaciones legales actuales. Lo que le convierte en una persona más preparada sobre el papel para aportar a la Justicia Restaurativa.

Sin embargo, un psicólogo sin formación en derecho o sin conocimiento de Justicia Restaurativa, puede sacarse uno de los Máster expuestos y convertirse en un gran profesional en la materia, ya que como se ha dicho antes, el lado más humano, emocional y necesario para la mediación penal, lo tendrá integrado con su evolución personal. La comprensión, la acogida, las técnicas comunicativas y la comunicación no verbal son aspectos tan esenciales en la psicología como en el encuentro entre víctima y victimario.

En definitiva, al analizar las competencias y habilidades del buen mediador penal, se pone de manifiesto la necesidad de la visión y el aporte psicológico para ayudar al derecho a desarrollar la Justicia Restaurativa de una forma adecuada. Además, en vista de las capacidades que adquiere un psicólogo al terminar el grado, resulta vital animar a estos profesionales a que participen en el sistema jurídico-penal.

El psicólogo no debe verse limitado a ejercer solo como clínico, como trabajador en un gabinete de recursos humanos o como perito en un proceso judicial a petición de un abogado o un juez. El psicólogo puede dar un paso más y participar en algo muy bonito y reconfortante como es una mediación en el ámbito penal. Es un profesional capaz de tolerar y aguantar las emociones, de escuchar y hacer que otros se sientan escuchados. Es inevitable, tras realizar este trabajo, animar a los psicólogos a que participen en un encuentro en donde lo más importante es que se produzca una conexión emocional entre dos seres humanos, provocando que ambos puedan dar significado a sus actos pasados y echar la vista hacia el futuro.

Por todo ello es por lo que sin lugar a duda la Justicia Restaurativa y la Psicología deben ir de la mano.

## **8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

Moreno-Jiménez, B., Blanco-Donoso, L. M., Aguirre-Camacho, A., de Rivas, S., & Herrero, M. (2014). Habilidades sociales para las nuevas organizaciones. *Psicol. Conduct*, 22, 585-602.

Domínguez Santiago, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías: Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensamiento & Gestión*, (24), 88-131.

López, J. B. (2013). La mediación en el ámbito penal. *Revista jurídica de Castilla y León*, (29), 1-17.

Ríos Martín, J. C. (2017). *Justicia restaurativa y transicional en España y Chile, claves para dignificar víctimas y perpetradores*. Granada: Comares, 2017.

Sonia Gruben Burmeister, (2017), *Guía Docente de la asignatura Mediación y resolución de conflictos*, recuperado de <https://www.comillas.edu/grados/grado-en-psicologia-y-grado-en-criminologia>

Jesús Labrador Fernández (2017), *Guía Docente de la asignatura Psicología del trabajo y las organizaciones*, recuperado de <https://www.comillas.edu/grados/grado-en-psicologia-y-grado-en-criminologia>

Julián Carlos Ríos Martín (2017), *Guía Docente de la asignatura Política criminal y justicia restaurativa*, recuperado de <https://www.comillas.edu/grados/grado-en-psicologia-y-grado-en-criminologia>

María del Carmen Agudo García, (2018), *Guía Docente de la asignatura Negociación y mediación*, recuperado de <https://www.comillas.edu/grados/grado-en-psicologia>

Helena Soletto Muñoz y Víctor Moreno Catena (2018), *Guía Docente del Máster en Mediación, Negociación y Resolución de conflictos*, recuperado de <https://www.uc3m.es/master/mediacion-negociacion>

Marta Gonzalo Quiroga, (2018), *Guía Docente de Master de Experto en Mediación*, recuperado de <https://www.urjc.es/estudios/titulos-propios/830-experto-en-mediacion>

Leticia García Villaluenga, Ignacio Bolaños Cartujo, Paloma del Hoyo Alonso-Martínez, Inés Martín-Palomino y Mari Luz Sánchez García-Arista, (2018) *Guía Docente de Máster en Mediación y Gestión de conflictos*, recuperado de <https://www.ucm.es/titulospropios/mediacion/>