

Sánchez García-Arista, Mari Luz, *Del cerebro hostil al cerebro inteligente. Neurociencia, conflicto y mediación*, Madrid, Reus editorial, 2021, 236 pp.

Mari Luz Sánchez García-Arista cursó la licenciatura en Pedagogía (Orientación) en la Universidad de Salamanca (USAL), el doctorado en psicología en la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y es experta en Mediación de Conflictos por esta última universidad. Es docente y miembro del equipo del Título Propio de la Universidad Complutense de Madrid (Máster en Mediación y Gestión de Conflictos).

Es miembro del grupo de investigación ADR21-UCM y formadora de mediadores. Ha colaborado con diversas universidades en España, Ecuador (Ambato) y Portugal (Madeira, Lisboa, Oporto, Porto Santo), así como con varios colegios profesionales y otras instituciones. Es formadora autónoma en cursos de profesorado sobre temas diversos relacionados con la función docente, los planes de mejora de la convivencia, la inteligencia emocional, la comunicación, la resolución de conflictos y la mediación.

Ha creado el programa «Habilidades comunicativas y de gestión de conflictos para adolescente», que fue presentado en la World Mediation Forum —Valencia, 2012— junto con los resultados de una investigación sobre su aplicación a la mejora del clima de convivencia. Ha construido una metodología —Mediación Educativa Contextualizada para diseñar e implementar con éxito la mediación escolar en los centros educativos para que esta desarrolle todo su potencial mediante la dotación a la comunidad educativa de más habilidades, la mejora el clima de convivencia y y la prevención del *bullying*. Asimismo, ha creado un programa formativo dirigido a policías, «Mejora en la Gestión de conflictos y la Mediación Policial. De lo personal a lo profesional», que ha sido impartido en ocho ediciones —y continúa— en la Policía Municipal de Madrid.

La autora tiene experiencia en formación en empresas, en las que imparte el curso «Abordaje y prevención de conflictos desde la Inteligencia Emocional». Ha realizado una investigación sobre el condicionamiento de los rasgos de la personalidad en los estilos de afrontar conflictos de los adolescentes, cuestión que fue núcleo temático de la tesis doctoral en Psicología —*sobresaliente cum laude*— defendida en 2016 en la UCM. Es cofundadora de ASIMEDIA (Asociación para la observación, difusión y práctica de mediación de conflictos), pertenece a la Asociación Madrileña de Mediadores (AMM) desde sus inicios (2005) y es miembro de honor de la Asociación de Juristas por la Mediación.

Mari Cruz Sánchez García-Arista ha sido ponente en congresos, jornadas, conferencias, seminarios de trabajo, cursos y foros sobre los siguientes temas vinculados a la mediación: la mejora de la convivencia, la gestión de conflictos e inteligencia emocional, la mediación educativa como aprendizaje de la convivencia y prevención del *bullying*, la disciplina educativa, la mediación intergeneracional, la comunicación y mediación, la gestión emocional en mediación, la convivencia en los centros educativos, los planes de convivencia, la mediación educativa como herramienta de mejora de la convivencia, la inteligencia emocional y los conflictos familiares escalados, la comunicación eficaz en la mediación, la gestión inteligente de conflictos, neurociencia, conflicto y mediación, etc.

Ejerce como mediadora profesional en diversos ámbitos: familiar, escolar, empresarial, organizacional, actividad que también desarrolla con adolescentes víctimas de violencia filoparental. Trabaja como entrenadora personal para «conseguir la mejor versión de uno mismo».

Ha escrito numerosos artículos —la mayoría sobre mediación— y ha participado en cinco libros, entre los que destacan: *Gestión positiva de conflictos y Mediación en contextos educativos*, coordinadora y coautora (Madrid: Reus, 2013, 2016), obra galardonada en los Premios AMMI de 2014 como mejor publicación sobre mediación del año, *Mediación Educativa: mejora de la convivencia y prevención del bullying*, coautora en *Mediation across the globe. Excerpts from the World Mediation*

Summit, Cambridge Scholars Publishing, 2018, cap.13, pp 197-204. Recibió la Medalla al Mérito Profesional por la alta aportación y compromiso en fomentar el diálogo, a Cultura de Paz y la Mediación, otorgada por la Escuela Española de Mediación y *Diario de Mediación* en enero de 2019.

La obra que comentamos es un referente novedoso en la literatura sobre la resolución de conflictos. Su autora, Mari Luz Sánchez García-Arista, habla sobre el conflicto, su génesis, evolución y dinámicas internas; sobre las emociones y su intrínseca relación y retroalimentación con los conflictos; sobre la comunicación y la conexión entre el emisor y el receptor, sobre la construcción de las relaciones humanas tratadas como una pieza única de artesanía. Además, el libro fomenta la adquisición de y pormenoriza las técnicas de mediación.

En principio, parece complicado afirmar que la psicología social tiene algún vínculo con la neurociencia. Sin embargo, esta obra aborda esa relación. Cuando habla del *cerebro hostil* alude implícitamente al carácter innato de la agresividad humana que conduce al conflicto, mientras que la expresión *cerebro inteligente* hace referencia a la disposición para hallar la mejor solución para superarlo.

El texto, perfectamente escrito, didáctico y elocuente, analiza de manera sistemática y sencilla los aspectos más importantes que interesan a quienes se dedican a la mediación o a la resolución de conflictos interpersonales y grupales. Por ello, la obra de la doctora Sánchez García-Arista contribuye a la formación de una cultura de la paz y a la consolidación de una (muy necesaria) armoniosa convivencia social.

En la introducción, la autora contextualiza su obra formulando los siguientes cuestionamientos: ¿Qué pasa en nuestro cerebro? ¿Por qué y cómo nos enfadamos, posicionamos, sesgamos nuestro pensamiento, construimos nuestra narrativa...? ¿Por qué una situación dispara nuestra ira y no podemos explicar qué nos pasó para «perder los papeles» o dejar de ser conscientes del daño que causábamos, de las consecuencias de nuestro comportamiento? ¿Por qué cuando tenemos un desencuentro con alguien señalamos automáticamente

sus defectos e incluso vienen a nuestra memoria «ofensas» del pasado» que nos sirven de argumento? ¿Por qué cuando conseguimos poner palabras a nuestros sentimientos nuestro ánimo se serena? ¿Por qué, en el proceso de mediación, hay un momento —«mágico»— en que las partes se miran y comienzan a comunicarse en buen tono? ¿Por qué...? Estas y muchas otras preguntas permean la matriz y el desarrollo de este libro.

La obra, que consta de nueve capítulos, está estructurada en tres partes: 1^a) «Enfoque y autores para una buena formación en gestión de conflictos y mediación»; 2^a) «Conocimientos imprescindibles para gestionar conflictos y mediarlos», y 3^a) «Gestión de conflictos y Mediación a la luz de estos aprendizajes —de lo personal a lo profesional—».

En el primer capítulo, la autora explica qué sucede en nuestro cerebro cuando nos enfadamos, diferencia el cerebro en modo hostil del cerebro en modo inteligente y ofrece una panorámica introductoria de las aportaciones de la neurociencia a la gestión de conflictos y la mediación apoyándose en la obra de varios autores. Sánchez García-Arista comenta que, desde una perspectiva psicológica, en la mediación se trata a personas con conductas alteradas cuyo cerebro está secuestrado en modo *hostily* que, por ello, son incapaces de cambiar la visión en la que los otros aparecen como «culpables» y ellas poseedoras de «la razón», y explica que la función del mediador implica una actitud de ayuda para transitar de la hostilidad hacia la inteligencia. Por su parte, el cerebro en modo inteligente o *cerebro pleno* es aquel en el que los dos hemisferios —el emocional y el racional— trabajan conectados, en equipo.

En el segundo capítulo, la autora repasa la obra de algunos autores que contribuyeron a su aprendizaje, entre ellos Francisco Mora e Ignacio Morgado, de quienes la autora asume los postulados siguientes: «El cerebro es muy selectivo, no se ve con todo lo que ve, toca, oye, siente. Sino con lo que le resulta más nuevo, cambiante, importante [...]»; «[...] somos seres emocionales y estamos totalmente condicionados por nuestro cerebro emocional»; «El cerebro emocional actúa. No espera al análisis consciente de la corteza cerebral». La

autora también señala que «las emociones y la narrativa alimentan el posicionamiento», por lo que el mediador deberá tenerlo en cuenta para ayudar a las partes a transitar a territorios más colaborativos; el objetivo primordial es ayudar a las partes a transitar de un *modo hostil* —«defensa-ataque»— a un *modo integrado*, pleno, lucido e inteligente de su cerebro. En el último párrafo de este capítulo dos, Sánchez García-Arista sugiere que debemos poner palabras a nuestros sentimientos, es decir, verbalizarlos.

En la segunda parte del libro, titulada «Conocimientos imprescindibles para gestionar conflictos y mediarlos», el capítulo tercero nos ayuda a comprender las emociones inherentes al conflicto. La autora empieza definiendo emoción y, posteriormente, analiza la concepción de inteligencia emocional, que caracteriza como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones. Señala que las principales emociones de ser humano son el miedo, la sorpresa, la alegría, la aversión, la ira y la tristeza. Habla de la plasticidad neuronal de la inteligencia emocional y nos conduce al binomio emociones/conflicto. Asimismo, señala que las emociones y los sentimientos mantienen una relación intrínseca. Las emociones, agrega, se reflejan en nuestro organismo y pueden clasificarse del siguiente modo: positivas, negativas y ambiguas. La autora subraya que el mediador como gestor del proceso de mediación, ha de estar bien formado en inteligencia emocional para regular sus propias emociones y reconocer las de las partes a fin de ayudarles a realizar su «limpieza emocional» para propiciar la desescalada del conflicto y generar una comunicación eficaz que lo transforme y re-direccione hacia un camino constructivo.

Las principales emociones relacionadas con los conflictos, dice Sánchez García-Arista, son el miedo y la ira, cuyos componentes describe de manera amplia. Al respecto, me interesa rescatar esta cita: «hablar de nuestros miedos, ponerle palabras», es decir, conectar lo que sentimos con la capacidad de razonamiento. Por lo que hace a la *ira*, la autora sostiene que debe ser gestionada y no simplemente evitada. Estas son las emociones que predominan en un cerebro

hostil, y es tarea del mediador gestionarlas y llevarlas a un cerebro inteligente.

En el capítulo siguiente, Sánchez García-Arista observa que el modo de comprender los conflictos nos ayuda a gestionarlos mejor. En primer término, explica en términos metodológicos qué es el conflicto, cuáles son sus elementos y su estructura, cómo es su evolución —las dinámicas de escalada y desescalada—, cuáles son funciones y disfunciones, sus ciclos y fases, así como el modo de articular el afrontamiento y gestión inteligente de los mismos.

Para la autora, la cuestión no es tanto eliminar o prevenir el conflicto, sino saber afrontar las situaciones conflictivas con los recursos suficientes para que los implicados salgan enriquecidos de ellas. Nos dice que el conflicto ayuda aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas y a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

En el capítulo quinto se analiza la comunicación, es decir, el modo en que el lenguaje nos hace humanos —así como los axiomas y las funciones del proceso comunicativo—, las formas a través de las cuales el ser humano transmite la información y los medios que sirven para lograr una comunicación eficaz. En la solución de cualquier conflicto, dice la autora, la comunicación es indispensable, de ahí la importancia de abordar sus condicionantes. Al respecto, observa que la comunicación es una condición *sine qua non* de la vida humana y el orden social, y, por tanto, un elemento determinante en las formas y estilos de las interacciones humanas.

La comunicación, afirma, es el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el habla, la escritura u otras señales. La comunicación empieza con el proceso de expresar, escuchar y procesar lo escuchado. La comunicación debe entenderse como una dinámica de entendimiento y no solo como un simple ejercicio de trasmisión. En la parte final de este capítulo, la autora enfatiza que, para lograr una comunicación efectiva, esta debe iniciarse con un intercambio no violento y una actitud de escucha activa. También expone los diferentes estilos comunicativos —es decir, la comunicación asertiva, la comunicación agresiva y, final-

mente, la comunicación pasiva— y el modo en que estos impactan en la mediación.

En el capítulo sexto, Sánchez García-Arista centra su atención en las narrativas, el conflicto y su posicionamiento, el posicionamiento y la narrativa, y la relación entre conflicto, emoción, pensamiento y narrativa. Indica que la narrativa del mediador intenta convencer a otros del porqué del reparto de roles en el binomio culpa/razón. Así, la autora lista los elementos a tener en cuenta en el diagnóstico e intervención mediadora de conflictos en los sistemas laboral, empresarial, organizacional y comunitarios. Son los siguientes:

- Análisis y tipo de conflicto
- Actores: protagonistas y secundarios
- Narrativa de cada uno de ellos
- «Cultura de grupo»: estilos relacionales, comunicativos y valores
- Liderazgo: tipo y desempeño
- Narrativa dominante
- Miembros significativos: «tóxicos»
- Miembros significativos: «constructivos»

En la tercera parte del libro («Gestión de conflictos y Mediación a la luz de estos aprendizajes —de lo personal a lo profesional—») y, más específicamente, en el capítulo séptimo, se analizan algunas cuestiones interrelacionadas: la gestión inteligente de conflictos, los conocimientos y habilidades de la inteligencia emocional, los conflictos y sus dinámicas internas, la forma que debe adoptar una comunicación eficaz, los demás sistemas alternativos de resolución de conflictos y la gestión de los conflictos y la convivencia. La autora señala que son necesarias determinadas habilidades para afrontar el conflicto, entre ellas tener una mirada positiva y concebir el conflicto como una oportunidad para conocernos a nosotros mismos y construir respuestas cada vez más inteligentes en los conflictos interpersonales. Por otra parte, hace especial énfasis en el deber de

educar para afrontar y gestionar positivamente los conflictos, materia que debería formar parte del currículo en todos los niveles del sistema educativo a fin de que los educandos adquirieran las competencias personales y sociales. Por último, indica que las habilidades personales que se necesitan para afrontar y gestionar los conflictos son las siguientes:

- Las emociones y su gestión positiva; ¿qué siento? ¿Qué siente el otro? ¿Qué es lo que me hace sentir así? ¿Qué decisión voy a tomar?
- Afrontamiento constructivo de los conflictos, gestionando en positivo sus dinámicas internas: ver el conflicto como una oportunidad de aprendizaje.
- Manejo eficaz de la comunicación como herramienta de entendimiento con los otros a través de una comunicación asertiva y de la escucha activa.

En el penúltimo capítulo, la autora aborda la mediación y propone una explicación de su evolución, antecedentes, su concepto, sus ventajas, sus principios y sus características. Asimismo, señala que en el espacio de la mediación se encuentran los elementos humanos, las normas de funcionamiento y el clima del espacio de mediación. Como observa Sánchez García-Arista, «cada proceso de mediación es único, porque las personas mediadas son únicas es la historia de interacción que han traído y la que irán descubriendo que son capaces de construir». Los mediadores, afirma, deben dominar la escucha activa, la empatía, la legitimación, comprender el conflicto a través de las narrativas y el acompañamiento para realizar la gestión emocional positiva. En la mediación, añade, debe haber un espacio de confianza y seguridad para que el proceso evolucione positivamente. De igual manera, señala que corresponde al mediador el logro de la empatía, la gestión positiva de emociones, la escucha activa, la comunicación asertiva, la inclusión, la flexibilidad mental, la comprensión y la legitimación.

En el último capítulo del libro aquí comentado, la autora analiza el recurso humano en la mediación: la persona mediadora, su fun-

ción, su rol, la formación que debe tener. Describe los principales modelos de mediación —que deben considerarse como referentes y no como dogmas— y el rol y las funciones que asume el mediador en cada modelo. El mediador, sostiene, debe dirigir el proceso de mediación y ser, no obstante, un mero testigo del protagonismo de las partes en la toma de decisiones hacia el acuerdo. Ha de ser capaz de identificar las características personales de cada persona mediada, analizar el conflicto y su evolución, conocer el contexto que rodea a las personas enfrentadas y entender la controversia para impulsar su transición a una dinámica más constructiva. También ha de comprender las narrativas a fin de construir una nueva narrativa —su propia coherencia personal— para lograr armonía y legitimación en la mediación, así como ejercer un liderazgo inclusivo y colaborativo en el espacio de mediación para que cada una de las partes se sienta atendida y segura.

La autora guía paso a paso al lector por el proceder del mediador en cada una de las fases de la mediación de una manera puntual, pedagógica y didáctica, explicando magistralmente las técnicas de mediación y una fase que me llamo mucho la atención: la comprensión del conflicto, los actores, los elementos y la agenda de temas.

En la parte final («El proceso de mediación: de la hostilidad a la inteligencia, un gran avance de la cultura y la civilización»), concebida a manera de epílogo, la autora afirma que se trata de adquirir los conocimientos y habilidades adecuados para reaccionar ante las tensiones que surgen en las interacciones con los otros de un modo inteligente y no hostil. Y señala los tres campos de acción para construir un clima positivo de convivencia a través de los conocimientos y que deben ser adquiridos: de acción:

- Gestión positiva de las emociones
- Afrontamiento constructivo de conflictos
- Comunicación eficaz

En los distintos capítulos del libro de Sánchez García-Arista se desarrollan estos campos de conocimiento: la neurociencia, la conflictología y la reflexión sobre la experiencia. Debo decir que este es

un libro del que «te enamoras fácilmente»; es un volumen novedoso que aborda de una forma muy pedagógica y muy estructurada la mediación. La monografía especialmente relevante para los que nos dedicamos a la resolución de conflictos: abogados desencantados del Derecho positivista, personas con una cultura de la paz *amateur* en la resolución de conflictos o que tienen un interés genuino en la convivencia y la paz social, académicos interesados en ver en el conflicto una oportunidad en lugar de una crisis, mediadores públicos y privados interesados en «reaprender» la mediación y verla desde una perspectiva no convencional y operadores jurisdiccionales que día a día tratan de solucionar conflictos. Es interesante, «fácil de leer», didáctico y presenta una metodología muy buena. Podría decirse que el libro es el ABC de todos los medios alternos de resolución de conflictos, no solo de la mediación. Es una lectura que engancha y de la que no quieres despegarte hasta terminarla.

La lectura del libro fue, para mí, muy satisfactoria, entre otras razones porque el volumen refleja la pasión de la autora por los medios alternativos de solución de conflictos y, particularmente, su vivo interés por la mediación. Debo decir que la autora aborda el tema con tal *expertise* que consigue captar de inmediato la atención de sus lectores y despertar su interés. En la medida en que utiliza un lenguaje sencillo, el lector comprende y replica lo aprendido.

El elenco bibliográfico se nutre de obras publicadas en diversos países, es muy completo y propositivo y deja en el lector las ganas de esperar su próxima publicación. Sin duda, la obra de Sánchez García-Arista que hemos analizado en estas páginas es un libro básico para cualquier persona interesada en los medios alternos de resolución de conflictos.

Estefanía Marisela Piña Pastrana*

* Escuela Judicial del Estado de México. Contacto: estefaniamarisela.pina@pje-domex.gob.mx