

APERTURAS OPENNESS

# Entrevista motivacional en mediación

## Motivational interviewing in mediation

**Santiago Madrid Liras**

Psicólogo y Mediador.

Profesor de Mediación Familiar en la Universidad Camilo José Cela de Madrid.

Director del Curso Especialista en Mediación y Resolución de Conflictos del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Presidente del Instituto Motivacional Estratégico – IMOTIVA

santiagomadrid@imotiva.es

**Manuscrito recibido: 10/01/2014**

**Manuscrito aceptado: 09/03/2014**

**RESUMEN:** La Entrevista Motivacional, con más de 30 años, de 25000 artículos publicados y de 200 ensayos clínicos aleatorios que han mostrado su eficacia (Miller y Rollnick, 2013) ofrece una herramienta desde el respeto y la confianza en las capacidades de las personas para facilitar y aumentar la motivación para el cambio. En mediación, las personas en conflicto, sobrepasadas por sus emociones de ensimismamiento, confrontación, angustia y cerrazón, necesitan del profesional para superar tales estados emocionales y salir así del conflicto en el que están inmersas. La Entrevista Motivacional, como se muestra en este artículo, aporta estrategias concretas de intervención para ayudar a los mediados a superar estancamientos y reencontrar el camino de salida del atrincheramiento y la confrontación hacia la colaboración, con el fin de que puedan resolver entre ellos su conflicto, con plenas capacidades.

**ABSTRACT:** Motivational Interviewing, started more than 30 years ago, with over 25,000 articles published on the subject and more than 200 randomized clinical trials conducted that have shown their efficiency (Miller & Rollnick, 2013), provides us with a tool based on the respect and trust in the people to facilitate and increase motivation to change. When in a mediation process, people in a conflict are overwhelmed by their emotions of self-absorption, confrontation, anguish and closeness, and they need a professional to overcome these emotional states and be out of the conflict they are immersed in. Motivational Interviewing, as shown in this article, offers concrete strategies to act and help those in a mediation to overcome stagnations and find a way out of the entrenchment and confrontation position to collaboration, and resolve their conflict together using their abilities to the fullest.

**Palabras clave:** Entrevista Motivacional, diálogo de cambio, diálogo posicional, compromiso, focalización, evocación.

**Key Words:** Motivational Interviewing, change talk, sustain talk, engaging, focusing, evoking.

## 1. Origen y evolución de la entrevista motivacional

Aunque los inicios de la Entrevista Motivacional –en adelante EM– se remontan a los años 80 (Miller, 1983), no será hasta 1991 cuando se inicie la masiva difusión de una nueva forma de entender y trabajar las adicciones y la relación con el cliente gracias al primer manual de Entrevista Motivacional (Miller y Rollnick, 1991; en 1999 se realizó la edición en castellano). Pero las posibilidades que ofrece la EM superan desde su nacimiento, como defienden los propios autores (Miller y Rollnick, 2013), el ámbito de las adicciones y pronto son muchos los estudios que la emplean para abordar tanto distintas dificultades personales y problemas psicológicos (Arkowitz, Westra, Miller y Rollnick, 2008), como actuaciones de otras disciplinas, tales como el trabajo social, la enfermería, el *counselling*, la prevención y la educación (Herman, Reinke, Frey & Shepard, 2014; Rollnick, Miller & Butler, 2008; Wahab, 2005), y en general todas aquellas que se centran y requieren que sus clientes, usuarios, pacientes, alumnos, etcétera, y en este caso, los mediados o partes<sup>1</sup>, lleven a cabo ciertos cambios para salir de una situación desagradable o dañina o para no entrar en ella. La evolución del modelo inicial de 1991 puede seguirse con la lectura de las dos ediciones posteriores: 2ª edición, 2008 y 3ª edición, 2013.

La EM aparece dando respuestas a las cuestiones planteadas por el modelo transteórico del cambio (Prochaska y DiClemente, 1982, 1983; Prochaska, Norcross y DiClemente, 1994), que cuestionaba ciertas prácticas de la psicología clínica, sobre todo de corte cognitivo-conductual, muy arraigadas en los años 80, por las que los terapeutas marcaban cambios conductuales y cognitivos a los pacientes en forma de tareas que en muchas ocasiones éstos no llevaban a cabo. El “fracaso” en el cumplimiento de las tareas e indicaciones del profesional era interpretado como falta de fuerza de voluntad (motivación como rasgo del carácter del paciente) y como resistencia al cambio, por lo que los profesionales se quitaban la responsabilidad de dicho fracaso, aunque limitaban sus propias capacidades como profesionales de ayuda a ciertos pacientes “poco motivados”<sup>2</sup>. Esto ocurría en mayor medida en los casos de adicciones, de donde nacen las dos teorías aquí mencionadas, aunque ambas superarán, por la fuerza de sus propuestas, este espacio limitado. En respues-

FIGURA 1. Rueda de Motivación



ta a ello, James Prochaska y Carlo DiClemente (1982, 1983) plantean que la motivación no es un rasgo de personalidad sino un estado y que, por tanto, la actuación profesional debe adaptarse al momento en que la motivación se encuentre, es decir, es el profesional el que debe adaptarse al paciente y trabajar desde y en base a la etapa motivacional en la que se encuentre. De ahí surge el planteamiento de “la rueda de la motivación”, que presentamos en la Figura 1.

Observemos que las actuaciones que se llevaban a cabo ocurrían dando por hecho que los pacientes estaban en fase de acción o como mucho de determinación, esperando el sabio consejo experto del psicólogo para que los guiaran en qué tenían que hacer. Tal error se detecta al entender que éstos podían encontrarse en fases motivacionales previas: precontemplación, donde no hay concepción de problema (aún está fuera de la rueda y la labor es incorporar al paciente a ella); contemplación, momento en el que sí se asume que hay un problema que depende de mí, pero no hay fuerza, percepción de capacidad o un deseo suficientemente consistente para llevar a cabo el esfuerzo del cambio; y determinación, donde la persona quiere y siente que puede llevar a cabo el cambio, pero no sabe cómo hacerlo, cómo empezar, falta de definición de objetivos y planificación de la acción.

<sup>1</sup> Aunque es tradicional el uso del término “partes” para referirse a las personas protagonistas de la mediación y del conflicto, consideramos que tal terminología no hace sino reforzar el diálogo de conflicto, en vez del de colaboración que queremos reforzar en mediación. Así, al encontrarnos en el marco de la mediación, entendemos que igual que al profesional le llamamos mediador, ¿por qué no llamar mediados a las personas –clientes, usuarios– que participan en el proceso? Por ello, a lo largo de todo el texto nos referiremos a ellos como mediados y no como partes.

<sup>2</sup> Actitud con la que estamos familiarizados en mediación: los psicólogos justificábamos nuestros fracasos traspasando la responsabilidad a los pacientes en una narrativa cerrada que nos colocaba en el papel de víctimas y a los pacientes “resistentes” en el papel de responsables; pero al hacerlo, perdíamos nuestra capacidad de actuar para resolver el problema. Estas dos teorías prácticas, la de Prochaska y DiClemente y la de Miller y Rollnick, nos abrieron a una historia alternativa nueva en la que pudimos aceptar nuestra responsabilidad y cambiar nuestras actuaciones, ahora ya con mucho más éxito profesional gracias a estos autores.

Sigamos con el origen y la evolución de la EM. Por un lado la EM da respuesta a los problemas que ciertas intervenciones están teniendo en los casos de adicciones por no considerar la fase motivacional en la que los pacientes se encuentran; pero por otro lado, la EM profundiza en lo que debe y puede ser una relación terapéutica de ayuda, y estudia diferentes estilos de aproximación a los pacientes para detectar cuál es el más eficaz para lograr la adhesión a la terapia y el alcance a corto y largo plazo de los objetivos de cambio. Para ello, contrapone al estilo directivo clásico y al rol de experto del modelo cognitivo-conductual orientaciones más humanistas de influencia rogeriana; la psicoterapia centrada en el cliente (Rogers, 1981). Según ésta, es el cliente –no ya paciente porque se le da el papel más activo y lleva el peso de la terapia– quien, dentro del marco de una relación de autenticidad, empatía, respeto y aceptación incondicional del terapeuta hacia él y de creencia en sus capacidades para el cambio, marcará la dirección a seguir en la terapia y en su vida. Desde el punto de vista de la técnica, la escucha activa, la empatía, la aceptación incondicional y el reflejo son muestras, incorporadas a la EM, de este cambio de relación terapéutica.

La EM, sin embargo, no asume totalmente los postulados rogerianos, sino que, teniendo en cuenta estudios que apoyan la eficacia de una relación terapéutica más humanista, defiende que el profesional puede conseguir cambios más eficaces desde una relación comprometida y respetuosa con el cliente, del que extraer y reforzar sus motivaciones para el cambio (Miller y Rollnick, 2013). El profesional no proporciona soluciones al cliente sino que obtiene de él, desde una relación más igualada, las suyas propias.

## 2. Qué es la entrevista motivacional y qué aporta a la mediación

En primer lugar, es necesario entender que la EM no es un método de persuasión con el fin de que los clientes hagan algo en contra de sus deseos, sino, todo lo contrario, una forma de relacionarse con las personas, estableciendo una relación de ayuda profesional para facilitar que salgan de ellas sus potencialidades de cambio, desde una plena confianza en sus capacidades, lo que le asemeja en muchos aspectos a los objetivos planteados por el modelo de mediación transformativa (Bush y Folger, 1996; Folger, 2008; Bush y Pope, 2008). Partiendo de un respeto y de una confianza plena en la inteligencia, la capacidad, el conocimiento y la habilidad de los mediados para tomar decisiones adecuadas para su propia vida, la EM plantea devolverles la responsabilidad de tomar tales decisiones, ayudándoles a explorar, descubrir y entender sus motivaciones, dirigiendo su atención a los cambios que pueden ser de utilidad para salir del conflicto y extrayendo de los mediados sus propias soluciones para lograrlo.

No es la tarea del entrevistador –mediador, en adelante– motivar a los clientes –los mediados–, ni decirles qué tienen que hacer, ni resolver sus problemas, ni aportarles las soluciones que le parezcan válidas al profesional (Matulich, 2013). De hecho, esta actitud directiva es cuestionada y criticada por este modelo, que plantea al profesional la auto-tarea de limitar y controlar lo que ellos llaman el reflejo de hacer las cosas correctamente (*righting reflex* o reflejo de corrección) que incluye la tendencia a decir al cliente qué es lo que tiene que hacer – muy común entre psicólogos, abogados y trabajadores sociales, porcentaje elevado de las profesiones de origen de los mediadores. Este principio de limitar el reflejo de corrección es compartido con la mediación, donde se insta a evitar decir a los mediados qué acuerdo tienen que aceptar o qué soluciones de las que planteen son las válidas o cómo tienen que comportarse en una mediación (especialmente en la visión más transformativa de la mediación, aunque generalmente aceptada por el común de los mediadores al margen de la escuela seguida), por considerar que deben siempre primar las soluciones de los mediados.

La EM considera unos principios básicos respecto a cómo el profesional debe relacionarse y atender a sus clientes, que quedan bien reflejados en el acrónimo inglés RULE (Rollnick, Miller & Butler, 2008; Rosengren, 2009), que significa regla, y marca 4 reglas básicas a este respecto:

- R – Resist the righting reflex -> resistir el reflejo de corrección (ya explicado)
- U – Understand your client's motivation -> entender las motivaciones de tu cliente
- L – Listen to your client -> escuchar a tu cliente
- E – Empower to your client -> empoderar a tu cliente.

Cuatro principios que, como vemos, refuerzan una relación de atención sincera y de proximidad del mediador hacia los mediados.

De todo lo expresado hasta el momento podemos concluir, teniendo en cuenta a Miller y Rollnick (2013), que la actitud que la EM propone respecto al rol del entrevistador – en este caso mediador (ver Figura 2) – es un papel intermedio entre la directividad y la no directividad, tal y como los propios autores de la EM recogen en la última revisión de su obra.

Como podemos ver, a un lado del continuo estaría la directividad del rol de experto (reflejo de corrección); en el otro lado la no directividad típicamente rogeriana, y posiblemente en un punto intermedio podríamos situar el lugar en el que se colocaría la EM, la orientación, a la que podríamos colocar entre la conducción del mediado en ciertos momentos, y el acompañamiento en otros.

Podríamos considerarlo como una relación de colaboración de expertos:

- los clientes o mediados son expertos en sus vidas, en sus emociones, en su conflicto, en su malestar, pero también

FIGURA 2. Rol del mediador



en sus soluciones intentadas, exitosas o fracasadas, en sus anhelos, deseos, motivaciones, intereses y necesidades;

- y el profesional o mediador es experto en su materia, la solución de conflictos y la motivación al cambio, pero consciente de sus limitaciones sobre todos los otros aspectos en los que destacarían los mediados.

Para resolver el conflicto, mediados y mediador se unen y suman sus fuerzas y conocimientos con ese mismo objetivo.

Podríamos hacer una semejanza respecto a este continuo con las actitudes del mediador defendidas por las tres escuelas clásicas de mediación. En tal caso, encontraríamos el modelo de Harvard (Fisher, Ury y Patton, 2011; Fisher y Shapiro, 2005; Ury, 1997) como aquel más escorado hacia lo directivo, el transformativo más próximo a lo no directivo, y posiblemente el circular-narrativo en posiciones más intermedias.

En cualquier caso, la EM no se presenta como un modelo de intervención –de mediación en este artículo– sino como una forma de relacionarse con los mediados y de intervenir conjuntamente con ellos a través de estrategias altamente eficaces para alcanzar los cambios oportunos que todos ellos –sean dos o más los mediados según cada caso concreto– necesitan realizar para superar el conflicto.

### 3. Afirmaciones automotivadoras: el poder de cambio de escucharse a uno mismo

La EM bebe de ricas aguas ya planteadas por otros autores tanto en cuanto al enfoque del profesional (la ya mencionada influencia rogeriana) como a las estrategias de intervención (escucha activa, empatía, evitar discrepancia, fomentar autoeficacia) pero aporta un elemento claramente definitorio y distintivo de lo que sería una intervención motivacional: las afirmaciones automotivadoras. Aunque este concepto es modificado en las dos ediciones revisadas y modificadas de Entrevista Motivacional (Miller y Rollnick, 2002, 2013) y susti-

tuido por dos conceptos que posteriormente desarrollaremos –*change talk* y *sustain talk*, que para este ámbito de la mediación, y por respetar y considerar los términos ya fuertemente establecidos en nuestro ámbito vamos a traducir por diálogo de cambio y diálogo posicional–, consideramos muy oportuno plantear y explicar este concepto de afirmaciones automotivadoras por el peso que pueden tener dentro de una mediación.

El planteamiento parte de la demostración empírica del valor persuasivo sobre nuestra motivación que tiene para las personas escucharnos decir lo que sentimos, lo que queremos lograr y lo que queremos hacer. La fuerza de mi compromiso aumenta considerablemente con lo dicho si hay conciencia de haberlo dicho. Hemos de ser conscientes de que mucho de lo que los mediados –y los seres humanos en general– decimos, se pierde en la velocidad del diálogo, del intercambio verbal y no verbal de información– sin que en muchas ocasiones haya tocado los límites de nuestra conciencia. Como plantean Bush y Folger (1996) con el concepto de *awareness*, tomar conciencia de lo que uno piensa y siente, de lo que uno realmente quiere, sus prioridades y valores, de cómo lo quiere, para qué lo quiere, de qué está dispuesto a hacer, etcétera, es un paso importante sobre lo que la mediación puede aportar a los mediados y una forma de revalorización de ellos mismos. A su vez, tomar conciencia de aspectos positivos que yo mismo siento y he planteado en mi discurso sobre el otro ayuda a dar fuerza a reconocimientos que se han producido y que sólo tomarán esa fuerza si el mediador ayuda a evidenciarlos, a darles el protagonismo que se merecen, por ejemplo con un señalamiento del tipo: “¿te he entendido bien cuando has dicho que consideras que X es un buen padre?”; o en la línea de reforzar una revalorización, igualmente el mediador podría devolver al mediado un señalamiento del tipo: “entonces, idices que te ves capacitado para llegar a un acuerdo con

X y que deseas que todo este mal ambiente acabe de una vez?”, iniciándolo como una afirmación y acabándolo como una pregunta para que el mediado pueda confirmar si efectivamente eso es lo que ha dicho. Esta intervención ha supuesto tres efectos importantes:

1. al escuchar al mediador repetir lo que el mismo mediado ha dicho, toma conciencia de ello;
2. al confirmar que ese es su planteamiento, reforzamos su implicación y compromiso con lo dicho;
3. y al escucharlo el otro mediado, la toma de conciencia de éste también aumenta –ya que dentro del diálogo ha podido no prestar atención a ese reconocimiento al que un mediador, como señalan Bush y Folger, sí debe estar más que atento– y puede vivir de forma más intensa y consciente ese reconocimiento.

Esta fuerza como intervención de las afirmaciones automotivadoras para promover cambios en los mediados se debe a varios motivos:

1. Es habitual que tras una conversación perdamos la mayor cantidad de lo dicho por la otra parte y recordemos mejor lo que nosotros mismos hemos dicho; por lo que es más importante que yo me escuche a mí mismo decir X a que seas tú el que me lo digas. Baste al lector hacer el siguiente experimento: relate a una persona la charla que haya mantenido con un tercero hace unos días. Fíjese cómo gran parte de lo que relata, posiblemente en una proporción de 3 a 1, es lo que usted mismo dijo en aquella ocasión y que sólo queda en torno a un 25% de recuerdo de lo que el otro le dijo a usted.
2. Los estudios de Leon Festinger (1957), un importante autor de psicología social, sobre la disonancia cognitiva reflejan –entre otras muchas cosas– que cuando un discurso propio choca con una conducta realizada, se genera un estado de malestar cognitivo por evidenciarse la incoherencia y que, para superar este malestar, tendemos a cambiar la creencia o el pensamiento o la conducta en busca de que haya coherencia entre ellas y desaparezca el malestar. Así, por tanto, necesitamos para nuestro bienestar que haya una coherencia entre lo que decimos que queremos hacer y lo que luego hacemos, aumentando la probabilidad de hacerlo si previamente ya me he comprometido con ello. Por supuesto, esto no asegura al 100% que uno realice aquello a lo que se compromete (fijémonos en todas las promesas que hacemos para el inicio del año), pero sí aumenta considerablemente la probabilidad de que lo haga. Si he verbalizado que voy a evitar choques con la otra persona y el mediador me ha ayudado a tomar conciencia de ese compromiso, es mucho más probable que sea fiel a tal compromiso; mucho más, cuando menos, que cuando es otro el que me plantea que debo hacerlo.

3. Por último, cuando los demás nos dicen qué tenemos que hacer, esto genera en nosotros cierta resistencia natural a lo que vivimos como una imposición o presión externa. Resistencia que desaparece si soy yo mismo el que he verbalizado lo que quiero hacer. Por ello, en su primera versión –luego, igualmente abandonado en versiones posteriores–, la EM incluía un principio muy atinado de dar un giro a la resistencia. Veamos que este concepto sí ha sido trabajado por uno de los autores más reconocibles del modelo de Harvard, William Ury, quien centra su obra “Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles” (Ury, 1997) en el modelo de penetración, que tiene como base la idea central de que, frente a las resistencias y actitudes posicionales inflexibles, la peor actuación profesional es entrar directamente en dicha resistencia, ya que generaría aún más resistencia en el otro, y que lo que hay que hacer es dar un giro a la resistencia, consistente en la mayor parte de las ocasiones en que sea el mediador el que reduzca la posible presión ejercida, permita una cierta retirada del mediado y sea él el que se aproxime a éste. Por tanto, se suma Ury a la idea de evitar la discrepancia y asumir un rol como profesional no impositivo, sino sugeridor; no confrontativo, sino cálido y próximo, que ayude a que los mediados puedan libremente reforzarse en su defensa posicional antes de poder dejarla por sentirse seguros para dar el paso siguiente hacia el cambio. Incómodos por la “marcha atrás”, mala intervención haríamos aumentando la presión hacia el mediado, que se atrincherará aún más en su negativa a avanzar. ¿Qué serían, por tanto, afirmaciones automotivadoras en una mediación?

- Todas aquellas expresiones (verbales y no verbales) que van en la línea del abandono de la posición y de la actitud posicional –entendiendo por ésta, la actitud de rechazo (hacia el otro, hacia el acuerdo, hacia el propio mediador y el propio proceso de mediación) que asumen muchos mediados en las primeras fases de la mediación.
- Igualmente todas aquellas expresiones en las que se denota que el mediado ha abandonado sus narrativas cerradas para asumir un papel más activo y responsable tanto con el conflicto como con la solución (Cobb, 2013; Soares, 1996), en vez de mantener un discurso de “buenos y malos” propio de las narrativas cerradas, donde él siempre aparece como la víctima y el otro como el perverso y único responsable de la situación.
- Finalmente, afirmaciones automotivadoras serán todas aquellas que los autores transformativos incluyen en sus conceptos de revalorización y reconocimiento (Bush y Folger, 1996), sean éstas expresiones de capacidad, de deseo de cambio, de aclaración de objetivos, metas, recursos y medios, o muestras de empatía, reconocimiento y disposición a la colaboración.

#### 4. Autoafirmación, motivación y etapas de cambio

¿Por qué consideramos oportuno trabajar la motivación al cambio en los mediados? Cuando dos (o más) personas entran en conflicto pasan a una situación desagradable para ambas. Aunque en un momento dado puedan verbalizar lo contrario, es decir, que les da igual esa situación, lo cierto es que esto no esconde sino una actitud defensiva posicional, que se correspondería con la etapa motivacional de precontemplación del modelo de Prochaska y DiClemente: “no hay problema o éste no me afecta”.

Sin embargo, si ha surgido un conflicto es porque al menos para uno de los implicados la situación previa al mismo no era satisfactoria o incluso aceptable. Segundo, la nueva situación, la de conflicto, ya no es tampoco deseable para ninguno de los afectados ya que intrínsecamente genera malestar en los implicados. Entonces, ¿por qué nos mantenemos en una situación que no deseamos?

En parte nos mantenemos porque anticipamos que podemos ganar algo, al menos en un principio del ascenso del conflicto: la motivación va dirigida hacia mantener la actitud hostil (diálogo posicional) salvo que se nos evidencie lo contrario, qué podemos perder de mantener esa actitud confrontativa. Sin embargo, si el mediador intenta convencer al mediado de los riesgos de mantenerse en esa situación, posiblemente el mediado se sienta acosado, vea que se le intenta convencer y se ponga a la defensiva, resistente y rechace con contra-argumentos todo argumento que el mediador presente. Es el diálogo posicional del que hablaremos en el punto siguiente y que el mediador debe evitar porque refuerza al mediado en su atrincheramiento y posicionamiento. Sin embargo, el empleo de autoafirmaciones, que obtenemos con preguntas abiertas y reflejos (ver más adelante), puede llevar a que sea el propio mediado el que se cuestione esa seguridad ciega en la que entramos en parte por codicia, en parte por revanchismo.

En otras ocasiones nos mantenemos en una situación de conflicto indeseado porque nos defendemos y nos colocamos en una posición de atrincheramiento<sup>3</sup> y en una actitud de ensimismamiento que no nos permite ver todo el cuadro, colocándonos en actitud de tener que defender algo (miedo a perder). Además, la tendencia egocéntrica y ensimismada nos hace pensar que es el otro el que debe llevar a cabo los cambios (ceder). Nosotros simplemente debemos esperar a que ocurran o, como mucho, exigirlos. Esta actitud ensimismada no hace sino colocar a las partes en situación de víctima ofendida y mantiene el conflicto abierto e inmóvil.

Nos encontraríamos en una fase de contemplación en la que acepto que hay un problema que me afecta, pero atribuyo toda la responsabilidad fuera, tanto del origen y mantenimiento del problema como de las acciones a llevar a cabo para resolverlo. La solución está fuera de mí.

La ayuda de un especialista en conflictos puede ser en muchas ocasiones una oportunidad para salir de mis estados emocionales de atrincheramiento o ataque. El especialista puede ayudar a superar ese conflicto movilizándolo a las partes hacia la apertura y el reconocimiento (Bush y Folger, 1996; Folger, 2008), y una forma eficaz es ayudarme a recorrer ese camino de la precontemplación a contemplación, de ésta a determinación, y de determinación a acción.

Cuando decidimos acudir a mediación, nuestro fin es salir de esa situación no deseable. Incluso cuando nosotros no lo hemos decidido, sino que somos incitados a ir a mediación, la realidad es que queremos salir de esa situación, queremos un cambio. La primera tarea del mediador será ayudar a evidenciar a los mediados que están en un lugar, el conflicto, donde no desean estar. Toda verbalización en esta fase que revele saturación, cansancio o rechazo de la situación de conflicto, toda verbalización que le evidencie que desea un cambio –en la relación, en la situación actual que vive, etcétera–, toda razón que aporte de porqué querer salir de esa situación, ayudaría a anclar esta fase:

- hay un problema: plantearemos esto como una sub-etapa de negación y buscaremos el reconocimiento del conflicto y del daño que están sufriendo –en mayor o menor medida– todos los afectados
- y quiero salir de él, hay deseo de cambio: denominaremos a esta sub-etapa la de deseo de cambio.

Generalmente es un atrincheramiento defensivo el que lleva a los mediados en algunos casos a negar hasta la existencia del conflicto o a negar que les esté afectando, como cuando el adolescente plantea que no hay conflictos en casa y que él simplemente “pasa de sus padres”. Trabajar que los mediados puedan verbalizar y fortalecerse en su deseo de cambio es importante para el siguiente avance.

Posteriormente, los mediados tienen que salir de su victimismo y de su atrincheramiento en que es el otro el que debe cambiar, que les incapacita para tomar acciones directas para resolver el conflicto. Muchos mediados se encuentran en esta fase al inicio de la intervención: reconocen el conflicto y se muestran excesivamente agraviados por él, pero responsabilizan al otro de todo (narrativas cerradas). Aquí toda afirmación automotivadora o diálogo de cambio en el que aparezca una cierta asunción de responsabilidad en el conflicto o en la

<sup>3</sup> Hemos querido incluir el término atrincheramiento como actitud típicamente defensiva de las personas en conflicto, por considerar que complementa y a su vez incluye matices diferentes al concepto de ensimismamiento, propio del modelo transformativo. Supone cerrazón manifiesta, evidente e incluso provocadoramente consciente como reacción a la desconfianza o al daño que sentimos que no ha generado el otro.

solución o que vaya en la línea del reconocimiento del otro (comprender sus motivos, verle de manera diferente) permitiría reforzar el avance dentro de la etapa de contemplación. Hay problema, hay deseo de cambio y hay reconocimiento de que el cambio depende en parte de mí y en parte del otro. Considero que dentro de esta contemplación, toda esta tarea podría incluirse en una sub-etapa de responsabilidad.

Pero a menudo ni nos planteamos que eso sea posible, ni sabemos cómo alcanzarlo, ni queremos dar nosotros los primeros pasos. Los mediados han podido llegar por sí mismos o a través de las actuaciones de los mediadores a tomar conciencia de que hay un problema, que ese problema les afecta, que en parte ellos son responsables del mismo o, cuanto menos, que la salida de ese conflicto depende de un cambio en su actitud. Pero la contemplación del cambio no pasará a la determinación y de ésta a la acción si no supero los retos de la segunda sub-etapa de la fase de contemplación –puedo y sé cómo cambiar–, que llamaremos de confianza; el mediador buscará autoafirmaciones en la línea de la autoeficacia para dar pasos para el cambio. En esta fase, los mediados necesitan saber que el otro con el que mantienen el conflicto también asume su parte de responsabilidad en el cambio, desea y está dispuesto a cambiar, porque dar un paso hacia la colaboración y chocar con el desprecio del otro podría hacerle retornar al atrincheramiento. Con sus intervenciones, el mediador deberá asegurar que todos los mediados saben que el otro también está dispuesto a un cambio positivo. Así, seguridad y confianza en sí mismo y seguridad y confianza en el otro serán los hitos a alcanzar en esta sub-etapa de la contemplación.

Si el mediador ha conseguido afianzar los pasos dados hacia el cambio de ambos mediados, la actitud de apertura hacia el otro y la disposición a trabajar en colaboración se habrá producido. Ahora sí están dispuestos a planificar la salida, a buscar soluciones para el presente y futuro: están en determinación. Ahora podrán definir qué relación desean tener y qué aportar para alcanzarlo y mantenerlo, qué soluciones desean para el tema en conflicto y qué pueden aportar ellos a esas soluciones válidas para todos.

Luego, es cierto que cuando hay un conflicto hay un deseo de cambio, más o menos admitido, más o menos consciente. Pero del deseo a la acción hay un trecho y, justo porque cuando estamos en conflicto no podemos ver bien el cuadro, a veces necesitamos un apoyo que nos ayude a salir de él, a dar los pasos adecuados. Esa es la tarea que aquí defendemos que corresponde al mediador:

- Ayudar a que los mediados tomen conciencia (awareness), a través de sus propias verbalizaciones (afirmaciones automotivadoras) de:

- su situación de malestar por estar en conflicto,
- su deseo de cambio,
- su responsabilidad en el origen y/o en el mantenimiento del conflicto,
- la importancia de un cambio de actitud por su parte para resolver el conflicto,
- sus posibilidades de que ese cambio se produzca,
- la disposición del otro para cambiar también,
- sus capacidades para llevar a cabo cambios que permitan salir del conflicto,
- y finalmente, la planificación de la salida, con sus propias aportaciones y las del otro, para revertir la situación actual.

- Evidenciar y potenciar la motivación al cambio que realmente sienten las personas que están en conflicto.
- Hacerles avanzar en lo que es un proceso de cambio desde la negación, el atrincheramiento y la confrontación a la colaboración y la salida digna del conflicto.

Veamos en la siguiente tabla, en base a las etapas y sub-etapas motivacionales propuestas, qué retos tiene que afrontar el mediador respecto a los mediados, cuál sería la meta a alcanzar para superar ese reto, qué diálogo (posicional) podemos encontrar en el mediado y cuál vamos a buscar (diálogo de cambio<sup>4</sup>) para llegar a la meta. Aclaremos que estas etapas y sub-etapas no son compartimentos estancos y que una vez alcanzadas las metas ya no hay vuelta atrás. Los mediados regresarán a fases previas en distintos momentos y por distintos motivos, y el mediador volverá con ellos, sin desmoralizarse por ello sino entendiéndolo como parte normal de la evolución hacia el cambio, para reiniciar el avance y reforzar el paso adelante.

## 5. Diálogo de cambio y diálogo posicional: la ambivalencia y la necesidad del cambio

Siguiendo lo señalado en el punto anterior, podemos entender que parte de la tarea del mediador será, por tanto, facilitar que aparezcan en los mediados, y señalar y reforzar una vez han aparecido, todas sus verbalizaciones y no verbalizaciones (gestos, miradas, asentimientos, aperturas corporales, etc.) que estén comprometidos con el cambio (diálogo de cambio); e igualmente evitará que los mediados se centren en expresar y escucharse a sí mismos defendiendo sus posiciones (diálogo posicional), ya que hacerlo refuerza la actitud posicional de cerrazón y atrincheramiento. Debemos entender que el que reaparezca diálogo posicional es una señal de que el mediado se ha sentido presionado y reula para reforzarse; señal, también, de que el mediador debe frenar el impulso del cambio y atender al mediado en su momento de inseguridad y re-atrincheramiento.

<sup>4</sup> Ambos conceptos, diálogo de cambio y dialogo posicional, se explicarán en el siguiente punto.

TABLA 1. Etapas motivacionales en mediación.

Etapa Motivacional	Sub-Etapas	Dificultades Emocionales Reto	Diálogo Posicional Inicial	Meta	Diálogo de cambio
Precontemplación	Negación	Negación de la existencia del conflicto	“No pasa nada” “¿De qué conflicto hablas?”	Reconocimiento del conflicto y de que genera daños	“Hay un conflicto”. “Este conflicto es negativo para todos”
	Deseo de Cambio	Falsa aceptación del conflicto y/o de su daño	“No me importa estar así” “Me da igual esta situación”	Reconocimiento del daño sufrido y Deseo de fin del conflicto	“Esta situación me afecta bastante” “Deseo que la situación cambie”
Contemplación	Responsabilidad	Responsabilidad Fuera	“La culpa de todo es del otro”	Asunción de responsabilidad (en el conflicto)	“Yo tengo una parte de responsabilidad”
		Atrincheramiento	“Paso de hacer nada. El otro es el que debe cambiar”	Asunción de responsabilidad (en la solución)	“Yo también tendré que cambiar para resolver la situación”
	Confianza	Desconfianza en sus propias capacidades	“No puedo hacer nada para mejorar la situación”	Autoeficacia	“Puedo hacer... y eso mejorará la situación”
		Desconfianza en el otro	“Aunque yo cambie, él no hará nada por mejorar la situación”	Confianza en el otro	“Creo que realmente el otro está intentando cambiar”
Determinación	---	Desorientación	“No sé cómo empezar, cuándo, de qué manera”	Planificación	“Puedo empezar así, y luego hacer tal ...”

Para entender estos conceptos debemos referirnos a otro que forma parte desde sus inicios y hasta nuestros días del discurso de la EM: la ambivalencia y el manejo y uso de ésta. Plantean los autores que las personas se enfrentan a un cambio en un estado de ambivalencia entre el querer cambiar y no querer hacerlo, el “sí, pero no”. Esto es la ambivalencia. Los motivos de dicha ambivalencia suelen deberse a temores vinculados con el cambio: “no voy a poder”, “no sé si realmente quiero eso”, “¿qué puede ocurrir si cambio?”, y si incluimos al otro en conflicto propio de la mediación, añadamos los temores de que el otro no cambie, de que su compromiso sea falso, de que se quiera aprovechar de mí o emociones de enfado

y malestar que refuerzan el atrincheramiento (“me niego a...”) propio del conflicto. Ese estado ambivalente entre el “sí” y el “no” es el espacio de trabajo del mediador, que ayudará con las estrategias, técnicas y procesos aquí tratados, a que el mediado pueda resolver su ambivalencia hacia el lado del cambio, es decir, del abandono de su posicionamiento y de la confrontación con el otro, hacia la defensa asertiva de sus necesidades e intereses, desde la apertura y colaboración con el otro. No hay empuje por parte del mediador, sino fomento de la reflexión sobre tal ambivalencia y, sin presión, atención dirigida a los aspectos positivos del cambio. Habremos avanzado positivamente si hemos conseguido, mediador y



mediado, superar la ambivalencia y haber dado un paso más hacia el cambio.

Podría cuestionarse si realmente existe esa necesidad del cambio y si ambos mediados deben abrirse a promoverlos. Desde el ámbito de la mediación y la resolución de conflictos, entendemos que el conflicto ha sido generado y/o mantenido por todos los implicados y todos ellos requerirán un cambio de actitud y de conducta para salir del a curva destructiva del conflicto. Es cierto que escuchar literalmente las narrativas de los mediados podría llevarnos a considerar –saltándonos el principio de la imparcialidad en mediación y el propio sentido común– que una de las partes es víctima y otra es la responsable, pero aparte de desvalorizar a los mediados con ello, los estaríamos reforzando en un victimismo del que no podrán salir ni actuar para resolver el conflicto. Entendiendo estas narrativas cerradas como las propias del conflicto (Cobb, 2013; Suares, 1996), el mediador puede actuar en la línea de fortalecer la autoeficacia y la responsabilidad de los mediados en el cambio necesario a través de una nueva narrativa donde vayan desapareciendo elementos posicionales y se vaya incorporando el diálogo de cambio.

## 6. Los 4 procesos de la entrevista motivacional

Como ya se ha señalado, la EM en su evolución, ha ido abandonando los llamados, en su momento, 5 principios generales (expresar empatía, crear discrepancia, evitar la discusión, darle un giro a la resistencia y fomentar la autoeficacia), sustituyéndolos por los 4 procesos que deben guiar la intervención, y que en gran medida recogen los conceptos anteriores; procesos más o menos secuenciales pero presentes durante toda la intervención y, que no obstante deben ser atendidos y reforzados al margen de estar en los estadios más avanzados. Estos 4 procesos son:

### 6.1. Compromiso

El compromiso es “el proceso de establecer una relación de ayuda de mutua confianza y respeto” (Miller y Rollnick, 2013). Es el primer objetivo de la EM y casi podríamos decir que el más importante para que el resto de ellos pueda producirse. Es una relación que debe darse en ambas direcciones, del mediador a los mediados (todos ellos) y viceversa. El hecho de que no se dé es una señal de que algo está pasando y debería hacernos reconsiderarlo, especialmente si la falta de compromiso detectada se produce desde el mediador hacia alguno de los mediados. Difícil imparcialidad podremos mantener si no somos capaces de ver y entender a alguno de ellos, si prima el juicio o la sensación de rechazo. En tal caso, si no somos capaces de superar la distancia que nos aleja de una adecuada relación de trabajo colaborativo, quizás deberíamos cuestionarnos

nuestra idoneidad como profesional para continuar con el procedimiento.

El compromiso requiere mucha escucha activa y profunda, sincera entrega del profesional a entender la vivencia de cada mediado, así como expresión de empatía. Como ya es común plantear en mediación, legitimar a la persona o sus pensamientos y vivencias no significa justificar su conducta. Como expone Watzlawick (1987, p. 94), hay que diferenciar entre “comprender” y “estar de acuerdo”: *“es perfectamente posible que uno comprenda el punto de vista del otro sin tener la misma opinión, es decir, sin estar de acuerdo con él”*. El planteamiento no es dar por válidas las conductas de los mediados que consideramos inadecuadas, sino entender las motivaciones, emociones o conceptos que han promovido esas conductas. El apoyo y la aceptación (casi) incondicional son a la persona, no a sus conductas.

Igualmente, expresar empatía en un momento dado por uno de los implicados no significa pérdida de imparcialidad si somos capaces de empatizar con el otro cuando llegue –o provoquemos– la ocasión. Actitudes asépticas de frialdad o distancia no son sinónimos de imparcialidad y neutralidad; son meras barreras que alejan a los mediados del mediador y de la posibilidad de abrirse a un cuestionamiento de uno mismo necesario para el avance del proceso. Como plantea Rogers (1981, p. 49), *“En la calidez emocional de la relación con el terapeuta<sup>5</sup>, el cliente comienza a experimentar un sentimiento de seguridad a medida que encuentra que, cualquiera sea la actitud que exprese, se le comprende casi de la misma manera como él la percibe, y se le acepta. Entonces es capaz de explorar, por ejemplo, un vago sentimiento de culpabilidad que ha experimentado. En esta relación segura puede percibir por primera vez el significado y el propósito hostiles de ciertos aspectos de su conducta”*. Y en mediación va a ser fundamental esta apertura autocrítica para salir de narrativas cerradas de buenos y malos, de ausencia total de responsabilidad en el conflicto, para salir del victimismo que impide tomar el asunto seriamente e intentar resolverlo de forma positiva y empática con el otro.

Comprometerse supone saber priorizar este elemento desde el inicio de la relación profesional, y parte de establecer esa relación igualitaria que se ha planteado en apartados anteriores, dejando a un lado el rol de experto, atendiendo, conociendo y dando preferencia a las necesidades y prioridades de los mediados por encima de las del propio mediador, ser receptivo y acogedor, aportar esperanza, confianza, proximidad y dar importancia a las vivencias, experiencias y capacidades de los mediados. Supone apoyar, alentar, estimular, que no alabar o elogiar falsamente.

<sup>5</sup> Vale igual para el mediador.

Supone evitar juzgar, culpar, comandar, ordenar, coaccionar, advertir, aconsejar, discutir, moralizar, avergonzar, intentar convencer y tantas otras actitudes, que acaban generando en los mediados sensación de incapacidad, debilidad y desconfianza, y cierra sus puertas a una relación de confianza básica y de compromiso como la aquí planteada.

Y, por encima de todo, supone confiar en los mediados y en sus fortalezas y sus capacidades para afrontar positivamente y superar el conflicto, en la línea que postula el modelo transformativo (Bush y Folger, 1996), la psicología positiva (Seligman, 2005) o el modelo de potenciación (Costa y López, 2006; Rappaport, Swiff y Hess, 1984).

## 6.2. Focalización: Directividad vs. Pasividad del Mediador

Los siguientes 3 procesos de la EM responden a un debate ya tradicional en mediación: si el papel del mediador debe ser más activo y directivo, como el planteado por el modelo de mediación de Harvard, tan focalizado en alcanzar el acuerdo que puede presionar –aún sin ser consciente de ello– a los mediados para que lleguen a ese punto deseado del acuerdo; o más pasivo, otorgando a los mediados el control total del proceso, como defiende el modelo transformativo. Para la EM, el papel del profesional se encuentra en ese punto intermedio de un continuo donde la excesiva directividad va a generar rechazo en el mediado, y, por tanto, resistencias al cambio; y el exceso de pasividad, de mero acompañamiento a los mediados, puede conducir al estancamiento y no cambio, perdidos éstos en reproches mutuos y en falta u olvido de dirección y metas.

Desde la EM, “el proceso continuo de búsqueda y mantenimiento de la dirección” (Miller y Rollnick, 2013), al que hace referencia el concepto de enfocar, será tarea del mediador. Este actuará cuestionando y ayudando a que los mediados puedan valorar qué desean hacer, pero desde una visión más dirigida que el modelo transformativo, ya que parte de la idea de que el cambio es necesario y oportuno, y que es tarea del mediador poner sobre la mesa la brújula y con ello volver a colocar la atención en el movimiento hacia el cambio, al margen de que sean los mediados los que marquen la dirección. Por ello, las intervenciones irán dirigidas a que éstos aclaren sus metas, la dirección que están tomando para alcanzarlas, el lugar en el que se encuentran y el lugar al que desean ir. Si intentamos verlo con un ejemplo, podríamos preguntar a los mediados: “¿qué tipo de relación deseáis mantener en el futuro?”, “¿qué tipo de cambios queréis hacer en esa relación?”, “¿qué tipo de acuerdo sería adecuado para vosotros y cómo podéis facilitar que el otro lo entienda y valore positivamente?”. El fin, pues, de la focalización será identificar una conducta-meta o una dirección que proseguir, asegurándonos siempre –al estilo transformativo– de que la aparente

meta es realmente la que los mediados quieren, ya que es el compromiso con lo que ellos realmente desean –y no con lo que el mediador desee o considere adecuado– lo que va a movilizarles realmente hacia el cambio.

Forma parte de esta fase del proceso aclarar la agenda de temas a abordar, las reglas que quieren que primen durante la mediación y las metas que desean alcanzar, aspectos donde los mediados tienen mucho que decir pero que requieren del papel activo del mediador para que se aclaren y acoten estos puntos.

En general, la sobrefocalización en el problema no hace sino generar más diálogo posicional, sea éste los “no puedo” o los “no quiero”, por poner dos ejemplos. Frente a ello, el mediador focalizará la atención del mediado en sus capacidades, en sus deseos de cambio, en los pasos ya dados, en los siguientes por dar, en las consecuencias positivas de dichos cambios, en las negativas de permanecer cerrados al cambio, etcétera. Como un buen director de cine –un brillante Ingmar Bergman, por citar a un maestro en esta tarea–, el mediador pondrá la cámara –el foco de atención– en aquello que quiere resaltar, sin restar protagonismo a los actores para que puedan sacar de sí mismos sus mejores actuaciones.

## 6.3. Evocación. Generar deseo de cambio

Son los mediados, y no el mediador, los que deben dar las razones para cambiar. El mediador va a actuar sacando de ellos, a través de sus intervenciones, esas razones. En todo ámbito de marketing y venta, se sabe que es más poderoso que el comprador dé las razones para comprar un producto a que esas razones, aunque fueran las mismas, las dé el vendedor (Pease, 2000). La razón de ello es que, como ya hemos planteado, uno escucha más y se compromete más con lo que dice y se defiende menos; mientras que si es el vendedor, presta menos atención, lo recuerda menos posteriormente, se defiende más –sabe que le quieren vender algo y que van a exagerar los beneficios de tal producto– y el compromiso es menor. Pero aún hay un motivo más para fomentar que sea el otro el que dé sus razones para comprar algo: que al hacerlo, está buscando en su mente motivos para comprarlo, está convenciéndose a sí mismo y está generando deseo, está imaginándose ya como dueño de ese algo que le quieren vender. La fuerza de la imaginación apela a nuestro cerebro emocional –ya no sólo el racional de los costes-beneficios– para que se sume a la compra. Y así, nuestros cerebros emocional y racional se suman para desear tal compra.

Esto que ocurre en la compra-venta, pasa igualmente en la mediación. La fuerza de la evocación consiste en que los mediados puedan encontrar razones (desde la racionalidad) pero también que puedan imaginarse a sí mismos superando el conflicto. Evocar consiste en generar el deseo del cambio. Hay, pues, para qué negarlo, una cierta dosis de manipulación, pero

una manipulación no de vendedor-comprador: el mediador no vende ni tiene más interés en el acuerdo del que pueden tener los mediados. Su interés es que los mediados, con las sugerencias y evocaciones del mediador, se permitan imaginarse en un contexto distinto, uno en el que no haya conflicto. Que puedan ver otras posibilidades a las que su cerrazón del momento les permite ver: generalmente su cerrazón sólo les permite ver su posición, tan cerrada como su actitud. Que piensen qué beneficios podrían tener si lo superan, qué costes actuales desaparecerían. Igualmente, para trabajar su autoeficacia en la resolución de este conflicto, que puedan imaginarse llevando a cabo acciones que puedan frenar e incluso revertir la escalada del conflicto. Y el papel del mediador para hacer posible lo que el atrincheramiento de los mediados defiende como imposible, es fundamental. Veamos en forma de preguntas, algunas intervenciones que pueden generar esas posibilidades:

- ¿Qué motivos podrías darme para querer que este conflicto acabe?
- ¿Puedes imaginarte acercándote a Luis y ofreciéndole tu mano?
- ¿Cómo te ves a ti misma cuando hayáis resuelto vuestras diferencias?
- ¿Qué estarías dispuesta a hacer para resolver tus diferencias con Julia?
- ¿Cómo podría beneficiarte que eso pasara?
- ¿Qué problemas desaparecerían de tu vida si tu relación con Alberto no fuera tan tensa?
- Si para ti Borja es tan especial, ¿puedes imaginarte qué te supondría perder su amistad si seguís esta escalada de encontronazos?
- Si decidieras acercarte a Laura de manera más amistosa, ¿cómo lo harías?, ¿qué le dirías?, ¿qué tono emplearías?, ¿qué aspectos de tu lenguaje no verbal tendrías en cuenta para que entienda que tu aproximación es sincera y amistosa?

Como podemos ver, no hay imposición en la intervención del mediador. Éste no dice lo que el mediado tiene que hacer, ni enjuicia, ni asevera que esa es la solución, ni reprocha, ni empuja en una determinada dirección; en fin, todas ellas actitudes rechazadas desde la visión de la EM y nunca aceptables desde la práctica de la mediación. El mediador simplemente sugiere y crea posibilidades, busca motivaciones y las explora por su carácter evocador para el cambio, abre el foco de atención y permite que el mediado se vea en un contexto distinto o actuando de manera diferente o anticipando problemas posibles de mantener una determinada conducta. Ayuda a desear el cambio, tanto por rechazo de lo que pueda ocurrir si se mantiene el *statu quo* o incluso si empeora, como por deseo del cambio positivo, como, por supuesto, trabajando la autoeficacia de los mediados para que puedan verse capaces de resolverlo positivamente.

Estas intervenciones fomentan la aparición en la mente, en el corazón y en el diálogo de los mediados deseos de cambio. Se suscita ese diálogo o esas expresiones de cambio (*change talk*) tan fundamentales para la EM porque fortalecen la motivación al cambio. Los mediados encuentran la fuerza y la motivación para salir de su ensimismamiento, de su debilidad, de sus narrativas cerradas y de sus actitudes posicionales. Encuentran la fuerza y el deseo de cambiar. Y debemos tener presente que en mediación intervenimos porque hay un conflicto, que ese conflicto no es deseable por los mediados –aunque se mantengan en él porque no saben cómo salir de él–, que acuden a un profesional –el mediador– y a un recurso –la mediación– para que les ayude a salir de ahí. Se requiere un papel activo de la mediación y del mediador: no confundir actividad con directividad; no confundir proactividad con pérdida de neutralidad.

#### 6.4. Planificación. Preparación de los acuerdos

Este proceso es el más clásico en mediación: el momento de plantear soluciones y de organizar cómo llevarlas adelante en el presente y futuro más próximo. Lluvia de ideas, debate de soluciones, negociaciones últimas para acordar qué y cómo hacerlo. Lo importante respecto a este proceso es entender que sin los otros tres previos, es decir, lanzarse rápidamente a esta fase, no hace sino que choquemos con barreras múltiples por parte de los mediados, aún no preparados para el cambio. E incluso es previsible que al sentarse a negociar aspectos más específicos de los acuerdos, puedan reaparecer momentos de tensión, de desconfianza, intentos de imposición e incluso de agresión; momentos donde la debilidad, el ensimismamiento egoísta y el atrincheramiento defensivo reaparecen. No significa que el trabajo previo realizado no ha servido para nada. Por el contrario, si ha estado bien hecho, previsiblemente, con un poco de capacidad del mediador, de nuevo a través de aproximación, focalización y evocación, podrá revertir la situación y reintroducir a los mediados en la curva de salida, el camino de la solución del conflicto.

### 7. El baile motivacional en mediación

Los autores de la EM plantean una metáfora que refleja perfectamente el movimiento que debe darse en la mediación: el de un baile en el que mediador y mediados bailan juntos con la delicada dirección del primero y con las prioridades, necesidades e intereses de los segundos (Miller y Rollnick, 2013). ¿En qué dirección? En la que los mediados han marcado. El mediador –no olvidemos que su papel es dirigir el proceso pero no marcar el acuerdo– actúa facilitando el camino y permitiendo que los mediados puedan visualizar un lugar mejor en el que estar que aquel de la batalla en el que les recogimos, y ayudándoles a que den los pasos para alcanzar ese “otro lugar deseado” a través del compromiso con el cambio

y de la actuación consecuente con ello. Además, debemos entender que el proceso de cambio no se produce de forma estable, es decir, adquirida una etapa motivacional, se da por superada y no se regresa a ella. Por el contrario, las personas, influenciadas por la situación y por su propia vivencia, van a balancearse entre estas etapas o momentos motivacionales. Es la tarea del mediador acompañarlas a través de ellos, volviendo atrás cuando sea oportuno para reforzar el paso y volver hacia adelante. Entendamos que esto es frecuente en mediación, donde la respuesta de uno de los mediados genera reacciones defensivas en el otro, con la consiguiente marcha atrás en el objetivo del mediador de aproximar a los mediados hacia la colaboración.

Por eso, las acciones del mediador se balancean, como tal baile, entre el instar y promover el cambio –paso hacia adelante– y el aceptar –paso hacia atrás– las resistencias normales que se darán cada vez que uno o ambos mediados sientan que han dado demasiados pasos adelante de golpe. Podríamos pensar que el mediador podría así quedar atrapado en un paso adelante y paso atrás que nos vuelve a colocar en el mismo punto, pero no es así. Necesitamos tener presente que cuando un mediado da un paso atrás es porque de alguna manera se ha sentido excesivamente empujado a avanzar o por el otro mediado o por el propio mediador, y requiere que éste acuda en su ayuda, entendiéndolo, comprendiendo su resistencia, su momento de inseguridad o duda, para desde ahí, cuando realmente el mediador haya sabido recogerle bien, vuelva a sentir la fuerza y el deseo de seguir avanzando. Significa, por tanto, que los pasos dados hay que afianzarlos de vez en cuando. Es tentador querer ir demasiado rápido si vemos que los mediados siguen avanzando, pero debemos estar alertas ante toda señal verbal y no verbal que nos indique que uno u ambos mediados empiezan a sentirse mal con el avance. Es el momento de volver a ellos, a sus temores.

Se puede criticar, sobre todo por los mediadores más directivos, que este proceso ralentiza el llegar a un acuerdo, y es verdad. Será el mediador quien debe elegir qué tipo de mediación desea hacer, qué tipo de mediador quiere ser: si un mediador rápido que llegue pronto a acuerdos aún sin que los mediados se hayan sentido protagonistas y aún a riesgo de que el compromiso con los acuerdos sea menor y la consistencia del acuerdo sea relativa a medio y largo plazo, o un mediador que realmente apuesta porque los mediados no sólo lleguen a acuerdos, sino que realmente “se casen” con esos acuerdos por ser suyos, por haberlos deseado y alcanzado, y, yendo aún más lejos, puedan relacionarse entre ellos más agradablemen-

te, puedan crecer como personas y resolver más eficientemente sus conflictos personales en el presente y futuro. Como hemos planteado anteriormente, esta propuesta es un punto intermedio entre dos escuelas clásicas de mediación: recoge la necesidad de cierta directividad u orientación, y la confianza y apuesta por la capacidad de los mediados de llegar, con cierto impulso y ayuda para encontrar la dirección a seguir, sus propias soluciones y su compromiso con ellas.

## 8. Técnicas y estrategias. Las 4 competencias básicas o micro-habilidades de la entrevista motivacional

La EM se ha caracterizado por una amplia cantidad de técnicas, muchas de ellas ya compartidas con la mediación por la incorporación que han ido haciendo los distintos modelos. Tal es el caso de la escucha activa, la empatía, las reformulaciones, el balance decisional, la lluvia de ideas para buscar soluciones, el empleo de criterios objetivos para movilizar estancamientos, el empleo del silencio, asumir la validez de las experiencias y perspectivas de los mediados, evitar la persuasión basada en la discusión, el giro a las resistencias, el trabajo en autoeficacia, aclarar objetivos e identificar obstáculos para planificar su superación, etcétera. Aun así, no queremos dejar pasar la oportunidad de ver, aunque sea muy brevemente, la apuesta reciente del modelo de EM por lo que serían sus 4 técnicas, competencias básicas o micro-habilidades, como los autores las definen, que ayudan a lograr esas dos estrategias fundamentales.

Han sido recogidas por el acrónimo inglés OARS, que en español significa remos, y con ello pretenden expresar que estas 4 micro-habilidades son las que van a permitir alcanzar dichos objetivos. Éstas son:

- [Open Questions]: Preguntas Abiertas
  - [Affirmations]: Afirmaciones
  - [Reflections]: Reflejos
  - [Summaries]: Resúmenes
- Veámoslas, así como alguna sugerencia o recomendación extraídas de Matulich, 2013 y de Miller y Rollnick, 2013.
- Preguntas Abiertas que invitan a hablar (a considerar)
    - Ejemplos: ¿Qué te trae por aquí?, ¿En qué piensas?, ¿Qué te preocupa?, ¿De qué te gustaría hablar hoy?, ¿En qué puedo ayudarte?, ¿Cómo te gustaría empezar? Cuéntame sobre... ¿Cómo x afecta en tu vida? ¿Cuál ha sido tu experiencia con...(el conflicto) ¿Qué tipo de cosas haces para afrontar (el conflicto)?
    - Hay preguntas cerradas que actúan como abiertas (si se apoyan en una inflexión de voz que anima a hablar)

**6** En su momento se tradujo reflective listening como escucha reflexiva. Sin embargo, en nuestra opinión, reflective es de reflejar, no de reflexionar –aunque uno de los objetivos de esta intervención es justamente que el mediado reflexione sobre lo dicho, pero hay muchos otros; por ejemplo, verificar que estamos entendiendo al mediado y fortalecer el compromiso al sentir éste que le estamos entendiendo y acompañando–, y por lo tanto, consideramos más ajustada a la idea de esta técnica llamarla escucha reflejo.

y suenan menos interrogatorias. Son invitaciones a abordar un tema: ¿Podrías hablarme de...? ¿Te apetece que hablemos de...?

- Cuidado con apoyarse demasiado en preguntas, la trampa “pregunta-respuesta-pregunta”, que genera sensación incómoda de interrogatorio y pasividad en el cliente, y el entrevistador se siente presionado a realizar preguntas “de experto”. Siempre es más positivo, tras hacer alguna pregunta, apoyarse en escucha reflejo<sup>6</sup>.
- Afirmaciones: declaraciones hechas al cliente que reconocen fortalezas, logros o conductas positivas del cliente. Su función es reforzar la auto-eficacia del cliente. Obviamente, cuanto más busquemos que sean ellos los que se reconozcan estas capacidades, en vez de hacerlo el propio profesional, mayor peso motivador tendrán, como ya hemos explicado.
- Reflejos: declaraciones hechas al cliente que reflejan, devuelven, repiten, reformulan, parafrasean y/o expresan lo que has entendido de lo que el cliente ha dicho o hecho (lenguaje no verbal). Son suposiciones o hipótesis de lo que el cliente ha dicho, o de lo que piensa o siente. Lo ideal desde la EM es intercalar preguntas y reflejos para evitar que parezca un interrogatorio.
- Resúmenes: son reflejos largos, que permiten:
  - Actuar como transiciones a nuevos temas
  - Resaltar o reforzar declaraciones significativas del cliente
  - Conectar diferentes ideas expresadas
  - Asegurarse de que se entiende al cliente
  - Cuando el mediado se estanca y no sabe qué dirección tomar, se resume y espera a que sea el cliente el que marque por dónde continuar.
  - Si se sigue al resumen de una pregunta abierta, puede pretenderse mover la conversación hacia un nuevo nivel o un tema diferente.

Como vemos, muchas de estas técnicas son ya una práctica habitual en mediación, especialmente en el caso de las preguntas abiertas, los reflejos y los resúmenes. Pero las estrategias que mejor definen y caracterizan lo que es la EM, y que más pueden aportar en el momento actual a la metodología y estrategia de la mediación son quizás el empleo de las afirmaciones automotivadoras para promover el cambio en las etapas motivacionales, y el trabajo en aumentar la deseabilidad de las conductas-meta (diálogo de cambio) y disminuir la deseabilidad de las conductas-problema (diálogo posicional).

## 9. Conclusiones

La Entrevista Motivacional es no sólo perfectamente asumible en el ámbito de la mediación, sino un maridaje deseable y ya real en la práctica de muchos profesionales que, desde

hace muchos años, hemos incorporado la teoría y la práctica, los principios y los procesos, las actitudes hacia los mediados y hacia nuestro propio rol como profesionales, las estrategias y las herramientas de la EM a nuestra práctica mediadora, con notable éxito.

Ofrece una forma estructurada de intervención con 4 procesos generales, secuenciales pero sumatorios, que ayudan a guiar las actuaciones del mediador. Así mismo incluye aspectos que comparte con las diferentes escuelas de mediación y, podría decirse, que incluso detenta ese espacio intermedio en la forma de intervención de Harvard y transformativa, hasta ahora vistas como opuestas e irreconciliables, si bien, para aquellos que quieren vincularse exclusivamente con una Escuela, la Entrevista Motivacional aporta recursos nuevos no incompatibles con ninguna de ellas.

Principalmente, el trabajo de cambio de foco para atender y generar diálogo de cambio (por focalización y evocación), a través de preguntas abiertas, reflejos y resúmenes, frente a un diálogo posicional que refuerza el atrincheramiento y la confrontación, supone una incorporación notable a la actividad mediadora. Tales intervenciones facilitarán los cambios de narrativas cerradas a abiertas en busca de una historia alternativa, cambios de posiciones a intereses y necesidades, y cambios de debilidad y ensimismamiento a fortaleza del yo y apertura al otro, tal y como son necesarios en nuestro ámbito de la mediación.

Como podemos ver, no se presenta como un modelo alternativo a los ya existentes, sino como una forma de intervención incorporable a la práctica mediadora; como así ha ocurrido en otros ámbitos profesionales, tales como la psicología, la orientación, la enfermería, el trabajo social, y un amplio etcétera. No es ni pretende ser la panacea de nada, pero sí una vía de ayuda positiva para que las personas en conflicto puedan superar su atrincheramiento y posicionamiento y puedan dirigirse a un espacio de comprensión y colaboración desde el que abandonar el círculo destructivo del conflicto.

Aunque el presente artículo ha intentado sintetizar el conocimiento existente de la EM –y principalmente ha tenido en cuenta para ello los textos principales y más actuales de los propios autores de la Entrevista Motivacional, Miller y Rollnick–, así como facilitar su adaptación al ámbito de la mediación, queda mucho por hacer para que esta incorporación pueda llevarse a cabo y demostrar su eficacia en la resolución de conflictos. Valga, por tanto, como una pequeña aportación de quien cree –y en su extensa práctica así lo ha podido verificar– en las muchas posibilidades de la Entrevista Motivacional así como de la propia mediación como ADR.

Por último, el autor desea agradecer la colaboración de los siempre incondicionales Marcelo Rodríguez Rivollier y Mónica Rodríguez-Sedano, así como la estimada ayuda de Ana Isabel García Colmenarejo.

## EXTENDED SUMMARY

## Motivational interviewing in mediation

**Santiago Madrid Liras**

Psychologist and Mediator.

Professor of Family Mediation at Camilo José Cela University of Madrid.

Director of the Course Specialist in Mediation and Conflict Resolution at the Professional Association of Psychologists of Madrid.

President of the Strategic Motivational Institute – IMOTIVA  
santiagomadrid@imotiva.es

**Received: 10/01/2014**

**Accepted: 09/03/2014**

**ABSTRACT:** Motivational Interviewing, started more than 30 years ago, with over 25,000 articles published on the subject and more than 200 randomized clinical trials conducted that have shown their efficiency (Miller & Rollnick, 2013), provides us with a tool based on the respect and trust in the people to facilitate and increase motivation to change. When in a mediation process, people in a conflict are overwhelmed by their emotions of self-absorption, confrontation, anguish and closeness, and they need a professional to overcome these emotional states and be out of the conflict they are immersed in. Motivational Interviewing, as shown in this article, offers concrete strategies to act and help those in a mediation to overcome stagnations and find a way out of the entrenchment and confrontation position to collaboration, and resolve their conflict together using their abilities to the fullest.

**Key Words:** Motivational Interviewing, change talk, sustain talk, engaging, focusing, evoking.

### 1. Origin and evolution of motivational interviewing

Motivational Interviewing –hereinafter MI– started in the 80’s, although its generalisation and dissemination both in the original field of addictions and in the field of psychological issues and even in other disciplines like social work, nursing, counselling and education occurred from the 90’s on mainly as a result of the boom caused by the first edition of Miller and Rollnick’s “Motivational Interviewing” in 1991. Its further evolution can be followed thanks to two the editions of 2008 and 2013.

MI was originally linked to the transtheoretical model of change by Prochaska and DiClemente, although they are two different approaches. Following up on this model, MI states that

motivation is not a personality feature but a status and, therefore, practice should adapt to the moment motivation is in.

On the other hand, MI focuses on what an aid therapeutic relationship can and must be, partially assuming some of the stances of Rogers’ client-oriented therapy, finding its place between the traditional cognitive-behavioural directiveness and Rogers’s non-directiveness. MI encourages practitioners to be able to achieve more efficient changes if based on a committed respectful relation with the client, from whom motivations for change can be obtained and reinforced. Professionals do not provide solutions to the client but get from them their own motivations thanks to a more balanced and equal relationship.

From a technical point of view, the relevant role that active listening, empathy, unconditional acceptance and reflection play shows this influence.

### 2. What is motivational interviewing and what are its contributions to mediation

MI is not a persuasion method aimed at clients doing something against their wish but a way to relate to people by establishing a professional aid relationship to facilitate that the exposure of their potentiality for change, based on full confidence on their abilities, which makes it similar to the goals pursued by the transformative mediation model. It proposes to return responsibility to people so that they make decisions, helping them to explore, find out and understand their motivations, leading their attention to the changes that might be useful to come out of the conflict and obtaining from “the mediatees”<sup>1</sup> their own solutions to achieve this.

It is not the task of the interviewer –hereinafter mediator– to motivate the clients–the “mediatees”–, nor is it to tell them what they have to do, or solve their problems, or provide them with solutions that might seem valid for the practitioner. Indeed, this directive attitude is questioned and criticised by this model, which offers professionals the self-task to limit and control the so-called *righting reflex* that includes the trend to tell the client what to do. This principle is shared by mediation.

MI considers four main principles that reinforce an open, honest and close relationship between the mediator and the “mediatee”, which is reflected by the RULE acronym:

- R – Resist the righting reflex
- U – Understand your client’s motivation
- L – Listen to your client
- E – Empower to your client

To resolve a conflict, the “mediatees” and the mediator joint efforts and knowledge to meet a common goal.

However, MI is not presented as a new mediation model or school but as a way to intervene and to relate to the “mediatees”, which can be added to the already existing models.

TABLE 1. Motivational stages in mediation

Motivational Stage	Sub-Stages	Emotional Difficulties Challenge	Initial Sustain Talk	Goal	Change Talk
Precontemplation	Denial	Denying the conflict exists	“Nothing happens” “What conflict are you talking about?”	Recognising the conflict and the damages it causes	“There is a conflict”. “This conflict is negative for all”
	Wish to change	Fake acceptance of the conflict and/or its damage	“I don’t care being like this”, “I don’t mind this situation”	Recognising the damage and wish to end the conflict	“This situation affects me a lot”, “I want this situation to change”
Contemplation	Responsibility	Placing responsibility outside	“He/she is to blame for everything”	Assuming responsibility (in the conflict)	“I am partly responsible for this”
		Entrenchment	“I am not doing anything. He/she has to change”	Assuming responsibility (in the solution)	“I also have to change to solve the situation”
	Confidence	Mistrusting your own abilities	“There is nothing I can do to improve the situation”	Self-efficiency	“I can do this to improve the situation”
		Mistrusting the other	“Even if I change, he/she will do nothing to improve the situation”	Trust in the other	“I think he/she is trying to change”
Preparation	---	Disorientation	“I don’t know how to start, when to do it or in what way”	Planning	“I can start by doing this and then I can do that ...”

### 3. Self-motivational statements: the power of change of listening to oneself

MI is based on rich foundations provided by other authors concerning the professional approach (as already mentioned, the Rogers’s influence) and the intervention strategies (active listening, empathy, avoiding discrepancies, encouraging self-efficiency), but it contributes with a clearly distinctive element: self-motivational statements, a concept that was replaced in later editions by the concepts of *change talk* and *sustain talk*.

Listening to us saying what we feel, what we want to achieve and what we want to do has a high motivational value. These important verbalisations go often unnoticed in fast dialogues. The task of the mediator is, thus, to help to make them obvious and give them the relevance they deserve.

What are self-motivational statements in mediation?

- All those expressions (either verbal or not) that are in line with stepping out of your position and having a positional attitude (Harvard).

<sup>1</sup> Translator Note: The original version in Spanish refers to those in mediation as “The Mediatees”, a term created by the author to avoid the use of “parties” as it is a more confrontational word, which extend the confrontation Mediation is aimed at solving. In English, the translator decided to respect the wish of the author and used a “made up” word, for the sake of fidelity.

- All those expressions that indicate that the “mediatee” has stepped out of his/her closed narratives to play a more active and responsible role both concerning the conflict and its solution (Circular-narrative).
- All those expressions of ability, wish to change, or showing empathy, acknowledgement and availability to cooperate that are included in the concepts of empowerment and recognition (Transformative).

#### 4. Self-affirmation, motivation and stages of change

The task of a mediator is:

- Helping the “mediatees” through their own verbalisations (self-motivational statements) to be aware of:
  - Their distress situation because they are in a conflict,
  - Their wish to change,
  - Their responsibility for beginning and/or maintaining the conflict,
  - The importance of a change of attitude by them to resolve the conflict,
  - The possibilities for the change to occur,
  - The availability of the other to change as well,
  - Their abilities to make changes and step out of the conflict,
  - And, lastly, to plan how to step out with their contributions and the other’s contributions and revert the current situation.
- Showing and encouraging the motivation to change the people in the conflict really feel.
- Making them progress in the change process from denial, entrenchment and confrontation to collaboration and a dignifying step out of the conflict.

In the following table, based on stages and sub-stages, we show the challenges a mediator has to take up with regard to the “mediatee”, what is the goal to be met to overcome this challenge, what sustain talk we might find in the “mediatee”, and what change talk we will need to seek to meet this goal. These stages and sub-stages are not compartmentalised. The “mediatees” will go back to previous stages in different moments and for different reasons, and the mediator should go back with them and not consider this it as a setback but as a normal part of the evolution towards change, in order to start progressing again and reinforce the steps forward.

#### 5. Change talk and sustain talk: the ambivalence and the need of change

Therefore, the task of mediators is to facilitate that verbalisations and non-verbalisations (gestures, looks, nodding, body openness, etc.) can emerge in the “mediatees” and reinforce them once they appear, if they are not committed to change (change talk); and to avoid that the “mediatees” focus on lis-

tening to themselves, holding to their positions (sustain talk) and not to reinforce closeness and entrenchment.

People face change in an ambivalent state, between wanting to change and not wanting to do it. This ambivalence between “yes” and “not” is the working space of mediators.

### 6. The 4 processes of motivational interviewing

#### 6.1 Engaging

Engaging is “the process of establishing and maintaining a useful helping relationship based on mutual trust and respect”. It is the first goal of MI and the most important one for the rest of goals to be met. It is a two-way relationship, from the mediator to the “mediatee” and vice versa.

It requires a great deal of deep active listening, giving oneself up honestly to understand the experience of each person in the mediation, and expressing empathy, which does not mean loss of impartiality and neutrality; these are only barriers that make the “mediatees” to grow apart from the mediators and from the possibility to self-questioning, which is necessary for the process to progress.

Engaging implies supporting, encouraging, stimulating, not false flattering or praising. It implies avoiding to judge, blame, command, advise, argue, moralise, try to convince and other attitudes that might generate among those in mediation a feeling of inability, weakness or mistrust. And above all, it implies trust in the “mediatees” and in their strengths and abilities to positively face conflicts.

#### 6.2. Focusing: Directiveness vs. Passivity in a Mediator

According to MI, focusing is the ongoing process of seeking and maintaining a direction, challenging and helping the “mediatees” to value what they want to do. The task of a mediator is to put a compass on the table in order to refocus attention on the movement to change, although the destination is set by the “mediatees”.

#### 6.3. Evoking. Generating a wish to change

The “mediatees”, and not the mediators, need to give reasons to change. A mediator acts to obtain these reasons from them. Evoking consists in generating a wish to change. There is no imposition in the mediator’s intervention. A mediator does not say what the “mediatees” have to do, nor does he/she judge, assert this is the solution, rebuke or push towards a concrete destination. Mediators always suggest and create possibilities, look for motivations and explore them as they might have an evoking nature to change, open the focus of attention and allow the “mediatees” to see a different context either by acting in a different way or by anticipating potential problems if a specific behaviour is maintained.



#### 6.4. Planning. Preparation of settlements

Planning is the moment to propose solutions and to organise how they will be implemented in the present and in a near future. It can be brainstorming, debate on solutions, or carry out final negotiations to agree upon what and how to do this.

### 7. Motivational dance in mediation

The change process does not occur in a stable way, i.e., once a motivational stage is passed, it is accepted and you never go back to it. On the contrary, people, who are influenced by the situation and their own life experience, can swing between these motivational stages. The task of mediators is to accompany them going back when need be to reinforce the step forward. The actions a mediator perform swing, as if they would dance, between urging and promoting change –a step forward– and accepting –step back– normal resistances. Wanting to go fast is enticing but we need to be aware of all the verbal and non-verbal signals that indicate that one or the two “mediatees” start to feel bad about moving forward. The steps they make should be often reinforced.

### 8. Techniques and strategies. The 4 basic skills or micro-abilities of motivational interviewing

MI has been characterised by a great number of techniques, most of which are shared by mediation as it is the case of the four basic main skills reflected by the acronym OARS. These are: Open questions, Affirmations, Reflections and Summaries. However, the use of self-motivational statements and the work to increase the desirability of goal-behaviours (change talk) and to decrease that of problem-behaviours (sustained talk or positional attitudes in mediation) are the most interesting strategies to be incorporated to mediation.

### 9. Conclusions

Motivational Interviewing is not only perfectly well assumable in the field of mediation but also a desirable and now real combination in the practice of many professionals.

It provides a structured way to intervene with 4 general sequential and inclusive processes that help to guide the mediators' actions. Mainly, the work on changing the focus to take care of and generate a change talk versus a sustain talk that reinforces entrenchment and confrontation means a remarkable incorporation to the mediating activity.

It is not presented as an alternative model to the existing models but as a form of intervention that can be incorporated to the mediation practice.

### Referencias

- Arkowitz, H., Westra, H.A., Miller, W.R. & Rollnick, S. (editors) (2008): *Motivational interviewing in treating psychological problems*. New York: Guilford Press.
- Bush, R.A.B. y Pope, S.G. (2008). La Mediación Transformativa: un cambio en la calidad de la interacción en los conflictos familiares. *Revista de Mediación*, 1(2), 17-28. Recuperado de [http://revistademediacion.com/revista\\_mediacion/number-2/](http://revistademediacion.com/revista_mediacion/number-2/)
- Bush, R.A.B. y Folger, J.P. (1996). *La promesa de la mediación. Cómo afrontar el conflicto a través del fortalecimiento y el reconocimiento de los otros*. Barcelona: Granica.
- Cobb, S. (2013). Narrative “Braiding” and the Role of Public Officials in Transforming the Public’s Conflicts. *Narrative and Conflict: Explorations in Theory and Practice*, 1(1), 4-30.
- Costa, M. y López, E. (2006). El modelo de potenciación: dar poder para vivir como estilo de vida profesional. En Autores, *Manual para la ayuda psicológica* (Cap.3). Madrid: Pirámide.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fisher, R. & Shapiro, D. (2005). *Beyond reason: using emotions as you negotiate*. New York: Viking. Penguin Books
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2011). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000. (Trabajo original publicado en 1991).
- Folger, J. P. (2008). La Mediación Transformativa: Preservación del potencial único de la mediación en situación de disputas. *Revista de Mediación*, 1(2), 6-16. Recuperado de [http://revistademediacion.com/revista\\_mediacion/number-2/](http://revistademediacion.com/revista_mediacion/number-2/)
- Herman, K.C., Reinke, W.M., Frey, A. & Shepard, S. (2014): *Motivational Interviewing in Schools: Strategies for Engaging Parents, Teachers and Students*. New York: Springer Publishing Company.
- Matulich, B. (2013). *How to do Motivational Interviewing. A guidebook* (2nd. ed.). [ebook]
- Miller, W.R. (1983): Motivational interviewing with problema drinkers. *Behavioural Psychotherapy*, 11, 147-172.
- Miller, W.R. & Rollnick, S. (1991). *Motivational interviewing: preparing people to change addictive behavior*. New York: Guilford Press.
- Miller, W.R. y Rollnick, S. (1999). *La entrevista motivacional: preparar para el cambio de conductas adictivas*. Barcelona: Paidós.
- Miller, W.R. & Rollnick, S. (2002). *Motivational interviewing: preparing people for change* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Miller, W.R. & Rollnick, S. (2013). *Motivational interviewing: preparing people for change* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Pease, A. (2000): *El arte de negociar y persuadir*. Barcelona: Amat. 2011.
- Prochaska, J.O. & DiClemente, C.C. (1982). Transtheoretical therapy: Toward a more integrativa model of change. *Psychotherapy: theory, research and practice*, 19, 276-288.
- Prochaska, J.O. & DiClemente, C.C. (1983). Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model

- of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 390-395.
- Prochaska, J.O., Norcross, J.C. & DiClemente, C.C. (1994). *Changing for good: the revolutionary program that explains the six stages of change and teaches you how to free yourself from bad habits*. New York: W. Morrow.
  - Rappaport, J., Swift, C. & Hess, R. (Eds) (1984). *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action*. Nueva York: Haworth Press.
  - Rogers, C.R. (1981). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Barcelona: Paidós.
  - Rollnick S., Miller W.R. & Butler C.C. (2008): *Motivational interviewing in health care*. New York: Guilford Press.
  - Rosengren, D.B. (2009). *Building Motivational Interviewing Skills: a practitioner workbook*. New York: Guilford Press.
  - Seligman, M.E.P. (2005). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B. ISBN 9788466623322
  - Suarez, M. (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.
  - Ury, W. (1997). *Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*. Barcelona: Gestión 2000.
  - Wahab, S. (2005): Motivational Interviewing and Social Work Practice. *Journal of Social Work*. Vol. 5 (1), 45-60.
  - Watzlawick, P. (1987). *Lo malo de lo bueno*. Barcelona: Herder.