

Francisco Díez
y Gachi Tapia

Herramientas para trabajar en mediación

mediación

Francisco Diez - Gachi Tapia

Herramientas para trabajar en mediación



Paidós

Buenos Aires • Barcelona • México

Cubierta de Gustavo Macri

1ª edición, 1999

La reproducción total o parcial de este libro, en cualquier forma que sea, idéntica o modificada, escrita a máquina, por el sistema "multigraph", mimeógrafo, impreso por fotocopia, fotoduplicación, etc., no autorizada por los editores, viola derechos reservados. Cualquier utilización debe ser previamente solicitada.

© 1999 de todas las ediciones
Editorial Paidós SAICF
Defensa 599, Buenos Aires
e-mail: paidolit@internet.siscotel.com
Ediciones Paidós Ibérica SA
Mariano Cubí, 92, Barcelona
Editorial Paidós Mexicana SA
Rubén Darío 118, México DF

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723
Impreso en la Argentina. Printed in Argentina

Impreso en Talleres Gráficos D'Aversa
Vicente López 318, Quilmes, en enero de 1999

ISBN 950-12-8709-2

ÍNDICE

Agradecimientos	13
Palabras preliminares, de William Ury	15
Prefacio, de Sara Cobb y Carlos Sluzki	17
Introducción	21
1. Elementos para establecer el encuadre de trabajo	
a) Introducción al encuadre de trabajo	23
b) Distintos enfoques del proceso de mediación	25
El Modelo de Harvard, 25; El Modelo Transformativo, 26; El Modelo Narrativo de Sara Cobb, 26.	
c) Nuestro enfoque	27
La comunicación: el eje de todo el proceso, 29.	
d) La comunicación como eje del proceso	29
2. El espacio de la mediación	
Las funciones del espacio en la mediación	34
a) Como un recurso que facilita la “conexión personal”, 34; b) Como un recurso para generar confianza, 35; c) Como una herramienta, 38.	

3. La generación de confianza

a) Confianza en el mediador	42
b) Confianza en la mediación	45
Mostrar productos, 45; Sustantivar la mediación, 45.	
c) Confianza en sí mismo	47
d) Confianza en el otro	50
Algo más sobre la incorporación del <i>empowerment</i> a nuestra práctica	52

4. Comprensión y narrativas

a) Las pautas de interacción	57
b) La estructuración recíproca	58
c) Las historias	59
Dos grandes secuencias en la mediación:	
La secuencia exploratoria, 62; La secuencia propositiva, 66.	

5. Percepción y narrativas

Un mapa para explorar procesos	73
1) El área interna de la realidad del individuo, 74; 2) El área externa de la realidad del individuo, 78; 3) El aparato cognoscitivo con el que funciona cada individuo, 80.	
Las narrativas	88
Neutralidad y percepciones	90
La intervención en el proceso de formación de percepciones	92
Anexo: Esquema de percepciones	97

6. Legitimación

a) Concepto y clasificaciones	99
¿Qué decimos cuando hablamos de “legitimación”? Distintos sentidos del término, 100; ¿Es posible legitimar contenidos si no han sido legitimadas las personas?, 106.	
b) Secuencia del proceso de legitimación. Tres movimientos	108
c) Contextos de trabajo: legitimación e imparcialidad	112

d) Cuándo no podemos legitimar, cuándo perdemos la imparcialidad	114
--	-----

7. Reencuadres

a) Concepto y clasificaciones	117
Reencuadre de los hechos o contenidos de la situación, 119; Reencuadre del contexto de la situación, 120; Reencuadre de las personas involucradas en la situación (legitimación), 121.	
b) Fundamentos del reencuadre: realidad, lenguaje y significado	123
Distintas concepciones acerca de la realidad, 124; Nuevo paradigma y construcción social, 126; Relación entre lenguaje y significado, 128; Conclusiones a los efectos de nuestro trabajo, 129; Cómo surgen los nuevos significados en la mediación, 132.	

8. Herramientas para legitimar y reencuadrar

a) Introducción. Articulación con el Modelo de Harvard	135
b) Lenguaje afirmativo y lenguaje interrogativo	137
Lenguaje afirmativo: reformulaciones y connotaciones positivas, 139; Lenguaje interrogativo. Preguntas, 145.	
c) Cómo operan estas herramientas en la práctica. Dos casos	151
Otras intervenciones	158
Juego de roles y simulaciones, 159.	

9. Los niveles de trabajo del mediador

El salto entre niveles	169
a) Trabajando en el nivel de las personas	171
¿Por qué con las personas?, 171; ¿Hasta dónde con las personas?, 173.	
b) Trabajando en el nivel del sistema de relaciones en la mesa de la mediación	175
Dinámica de las relaciones en la mesa de mediación, 176; Guía referencial para trabajar con la dinámica del sistema, 180; Opciones disponibles para la intervención, 186; El “proceso” implica un	

conjunto de secuencias, 188; La co-mediación en la dinámica del sistema, 190.

- c) Trabajando en el nivel del problema 194
 Primero, los intereses, 196; Los obstáculos comunes, 198; Herramientas para superar los obstáculos, 199.

10. El estilo de interacción del mediador

- a) ¿Qué tipo de persona tengo delante? ¿Cómo necesita ser tratada? . 207
 b) ¿Cómo saber el modo en que necesitan ser tratados? 210
 c) ¿Cuáles son mis opciones para “tratar” a alguien? 213
 1) La legitimación, 213; 2) Los límites, 217; 3) Ambas intervenciones en interacción, 220.
 d) ¿Cómo tratamos a los abogados? 221
 Epílogo 225

*A mamá, mi maestra en el arte
de construir la paz como un pan cotidiano*

GACHI

*A los esforzados pioneros de la mediación
en todo el interior del país. Entre ellos, con orgullo,
Luz María Mascarda y Federico Díez, mi madre y mi hermano*

FRANCISCO

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, gracias a nuestros cónyuges, Robi y Margarita, y a nuestras hijas, Magalí, Candela, Camila y Sofía, quienes sufrieron las ausencias de esta tarea, tan atrayente como difícil, y nos brindaron siempre su apoyo y su amor.

En el campo profesional, nos gustaría dar las gracias a los numerosos maestros y amigos que nos han inspirado y ayudado a hacer posible este libro. Quien nos inició en la filosofía de la colaboración hace muchos años fue William Ury. Su experiencia, su convicción y su talento nos impulsaron a seguirlo en un camino que nos era tan atractivo como novedoso. Sara Cobb, con su modelo narrativo y su carisma inigualable, cambió para siempre el enfoque teórico que acompaña nuestra práctica de la mediación. Carlos Sluzki, como corresponde a un gran maestro, con mucha paciencia y dedicación hizo el aporte indispensable para animarnos a publicar este material como un trabajo de exploración, abierto al desarrollo que sugiere el estudio y la práctica de todos los que nos dedicamos a la mediación. Así lo hacemos, convencidos de que estas páginas reflejan sólo algunas de nuestras ideas incipientes que, junto con otras muchas, pueden contribuir a jerarquizar esta práctica entre todos.

En el ámbito local, Gladys Álvarez, Elena Higton y nuestros compañeros mediadores del Centro de Mediación del Ministerio de Justicia, cumplieron una función primordial en el recorrido de nuestra experiencia desde la implementación del Proyecto Piloto con el Poder Judicial.

Las discusiones de casos, el análisis conjunto de nuestras intervenciones y de posibles nuevas técnicas junto con ese maravilloso grupo de colegas

mediadores y otros profesionales de distintas disciplinas que se sumaron a la experiencia, fue nuestra mejor escuela.

También desde el Ministerio de Justicia, Haydeé Barletta, con su empuje y perseverancia, contribuyó a que este proyecto pudiera ponerse en marcha y concretarse, dándonos la posibilidad de transitar esta experiencia.

Nuestro agradecimiento particular a Marinés Suares, a quien admiramos por su trabajo y porque, poniendo en acciones su convicción y su compromiso con la filosofía de la colaboración, ha clarificado nuestras ideas más de una vez entregándonos generosamente su valioso tiempo y toda su experiencia.

Nuestro reconocimiento a los cientos de participantes de los cursos y pasantías que ambos hemos dictado en diferentes ámbitos, incluyendo el interior del país, quienes con sus demandas y cuestionamientos nos enseñaron a explorar y construir conceptos, clasificaciones y un gran número de intervenciones específicas.

Finalmente, gracias a todas las personas que trajeron sus conflictos al ámbito de la mediación. Ellas nos ayudaron y nos ayudan a encontrarle un sentido a nuestra práctica profesional y a humanizarla.

PALABRAS PRELIMINARES

William Ury

El proceso de mediación está comenzando a ser reconocido y diferenciado en la opinión pública del arbitraje y la adjudicación, en los que la tercera parte toma una decisión acerca de cómo resolver la disputa. El propósito de la mediación no es determinar quién está en lo correcto y quién está equivocado, sino ir a la fuente de la disputa y resolverla. El mediador escucha a cada parte, trata de entender cuáles son sus reales intereses y necesidades, y las ayuda a llegar a una solución que funcione para las partes. El mediador solamente asiste y, en este sentido, se trata de una negociación asistida.

A medida que la gente reconoce la necesidad y el valor de la asistencia de un tercero, la mediación en su sentido más formal está comenzando a expandirse rápidamente. En los Estados Unidos, por ejemplo, hay más de quinientos centros de mediación que proveen mediadores a los propietarios y a los inquilinos, a los vecinos enfrentados o a los proveedores y sus clientes. En miles de escuelas a lo largo del país se están entrenando chicos como mediadores entre pares, para que puedan mediar las disputas de los otros chicos en los salones de juego o en los corredores del colegio. Muchas organizaciones están comenzando a extender el empleo de la mediación a la resolución de las demandas y las quejas de clientes y empleados.

También se emplea cada vez más la mediación para resolver disputas internacionales que antes hubieran terminado en una guerra. En Camp David, el Presidente Carter medió entre Egipto e Israel, que habían peleado cuatro guerras en menos de treinta años. El Papa evitó el enfrentamiento entre la Argentina y Chile por las islas del Canal de Beagle, mediando una

divisoria de aguas aceptable. La mediación de la comunidad internacional terminó con las guerras de Namibia, Mozambique, Nicaragua y Guatemala, por citar sólo algunos ejemplos.

La tendencia a la mediación está manifestándose alrededor del mundo, a menudo montada en la tradición indígena de cada cultura y sociedad. Los hawaianos tienen la tradición del “Holoponopono”. Los palestinos lo llaman “Sulka”. La gente del Cáucaso hace intervenir a sus ancianos. La mediación se está transformando en un movimiento de alcance mundial.

Uno de los lugares clave donde se extiende el ejercicio de la mediación es la Argentina. En un país en el cual este procedimiento era virtualmente desconocido una década atrás, hoy cientos de mediadores entrenados están resolviendo miles de disputas. Y mucho de lo que se está aprendiendo será útil no sólo para la Argentina sino para la humanidad en general. Por ello es que, con un placer particular, les recomiendo este libro, fruto temprano de ese aprendizaje, escrito por dos de los pioneros de la práctica de la mediación en la Argentina, mis amigos Francisco Diez y Graciela Tapia.

PREFACIO

Sara Cobb y Carlos Sluzki

Hace no muchos años, uno de los firmantes de este prólogo fue invitado como disertador a un congreso anual de la International Communication Association. Allí descubrió, para su total sorpresa, que los departamentos de comunicación de dos universidades venían desarrollando desde hacía tiempo líneas de investigación que habían tenido como punto de partida un trabajo suyo publicado diez años atrás. La experiencia fue no sólo insólita (además de los placeres e inconvenientes que surgen de ser tratado como uno de los “generadores del verbo”) sino en extremo placentera: fue como haber arrojado semillas aquí y allá y, años después, descubrir bosques frondosos poblados, entre otros, por retoños crecidos a partir de esas semillas.

Salvando la diferencia de que, en este caso, hemos mantenido contacto profesional y personal con Francisco Diez y Gachi Tapia, amigos queridos y profesionales respetados, la experiencia es bastante similar. Leer su libro significó para nosotros recorrer un bosque frondoso de ideas y prácticas en las que reconocemos algunos retoños, descubrimos algunas especies novedosas, y nos familiarizamos con una ecología de equilibrio y mérito propio.

Visitar este libro permite reconfirmar el origen transdisciplinario de las prácticas de mediación y resolución informal de disputas. Aparecen trazos del lenguaje de la ley, de las prácticas de la terapia sistémica familiar y las terapias breves, de las técnicas estructurales, de la dinámica de grupos, y del construccionismo social, así como elementos originales del campo de la negociación de conflictos. Esta locación transdisciplinaria requiere por

parte de los autores el manejo holgado de diversos niveles de análisis y distintos lenguajes, y por parte del lector la capacidad flexible de incursionar en ellos y de tolerar saludablemente la incertidumbre de transitar por un espacio profesional en construcción; la mediación es una disciplina joven y en rápida evolución.

Al mismo tiempo, la creación de este campo generó un territorio para el desarrollo de prácticas profesionales, lo que provocó una estampida entre las disciplinas –y muy especialmente la abogacía y la psicología–, cada una de las cuales reclamó la hegemonía del territorio, definiéndolo como propio. ¿Es que los mediadores deben ser abogados con un entrenamiento adicional en procesos psicosociales específicos, o psicólogos clínicos y sociales con un entrenamiento adicional en la ley? ¿O es que se trata de una disciplina profesional nueva, distinta de las otras dos? La respuesta variará, por cierto, según el contexto y la demanda de cada país y cada región, ya que la batalla por el control del acceso al territorio de la mediación como actividad profesional tiene lugar más por razones económicas y de coyuntura que por razones conceptuales. Se pueden proponer, como solución ecuménica, los equipos interdisciplinarios. Y de hecho, así es como se practica la mediación en muchos lugares, con resultados sumamente satisfactorios. Este libro está escrito de modo de responder los interrogantes tanto de prácticas interdisciplinarias como de prácticas uniprofesionales, pero resalta la riqueza que deriva de trabajar, de una u otra manera, en equipo: los autores trabajan así habitualmente y las ventajas de esa doble mirada se hacen evidentes en muchos de los ejemplos aportados.

A la manera de uno de aquellos grabados de Escher en los que, si se toman como referente ciertas figuras, las otras se convierten en fondo, y viceversa, este texto puede ser leído como una serie de casos clínicos de la práctica profesional de los autores, acompañados de exploraciones acerca de los supuestos metodológicos y conceptuales subyacentes, o bien como una serie de proposiciones sobre teoría y técnica de la mediación, acompañadas por múltiples ejemplos. El interjuego entre las dos partes complementarias es en extremo interesante y rico. Un párrafo adicional lo merece el estilo relativamente informal, abierto, que han elegido Francisco Díez y Gachi Tapia en su escritura, estilo que nos invita a sentarnos y compartir con ellos las entrevistas, y a conversar acerca de sus ideas. Esta elección les permite construir no sólo una relación amable con el lector

sino un producto abierto: se trata de una obra que no esconde la convicción básica de que, en los diversos campos del conocimiento y de las prácticas, las ideas están en continua evolución, y los libros son sólo un testimonio viviente de ella.

Santa Bárbara, California, 1998

INTRODUCCIÓN

La idea de hacer un libro de mediación basado en la práctica nos atraía desde hacía tiempo. Cuando en nuestros cursos contábamos y analizábamos casos, de tanto enriquecimiento para nosotros y nuestros alumnos, comenzamos a pensar seriamente en poder efectuar este aporte de un modo más sistematizado.

Una dificultad importante fue que la confidencialidad del proceso hacía difícil explicitar algunos casos atípicos ya que podían ser reconocidos aun utilizando el modo tradicional de referirlos, es decir, modificando características, nombres, género y contextos, lo cual imposibilita el reconocimiento de sus protagonistas.

Si bien la mayoría de los casos referidos son casos “tipo”, en aquellos que no lo eran tanto creímos indispensable consultar y pedir autorización a los participantes para poder utilizarlos. Increíblemente, salvo pocas excepciones, todos aceptaban que el material pudiera presentarse, debidamente corregido para que nadie pudiera verse perjudicado, y algunos hasta orgullosos de que su experiencia pudiera contribuir a ayudar a otras personas a pasar por el proceso de mediación, aun cuando fueran reconocidos. Tanta facilitación y apoyo nos alentaba a concretar el libro.

La experiencia de hacer este libro ha sido tan difícil como enriquecedora. Nos obligó a pensar en cada una de nuestras intervenciones y a hablar mucho entre nosotros y con otros colegas acerca de la naturaleza de nuestra práctica. Nosotros mismos funcionamos como equipo de co-mediación y co-docencia y eso nos ayudó a ir desarrollando algunos marcos conceptuales comunes que pensamos que pueden ser útiles en varios contextos. Pero

también nos enfrentamos permanentemente con la dificultad que nos planteó nuestra propia evolución en la tarea y en la forma de trabajar, con la posibilidad de intervenir en nuevos contextos en los que algunas de las herramientas que proponemos aquí funcionan de otro modo, y, finalmente, con la naturaleza propia del ejercicio de la mediación, la cual es una práctica tan dinámica que a veces resulta inasible, imposible de congelar en un párrafo. Eso se traducía en una enorme dificultad para “cerrar” el texto y no seguir introduciendo modificaciones y matices. En más de una oportunidad casi desistimos cuando vislumbramos un eterno futuro de rehacer, y recorregir lo que nunca terminaría de convencernos como certeza.

Finalmente coincidimos en que esto era parte del camino de crecimiento que necesitábamos recorrer, que no era mala la idea de encuadrarlo más en la duda que en la certidumbre y que nos permitiría, a través de la crítica y de los aportes de nuestros colegas y usuarios del sistema, reescribir en el futuro nuevas reflexiones y reconsideraciones.

El campo de las disciplinas que se involucran en la mediación es tan vasto que este trabajo quisiera ser visto como una invitación, a todos aquellos que tengan interés, a comprender el trabajo que hacemos los mediadores y la filosofía que subyace en la práctica de estos métodos. Creemos que puede ser útil para actuar como disparador de otras ideas que, a su vez, nos lleven a repensar las nuestras. Para eso resulta de suma utilidad la lectura de todos aquellos que miren desde la óptica del “vaso lleno”. Ello no significa ausencia de crítica. Cuando decimos “vaso lleno”, aludimos al hecho de que estamos todos trabajando para poder lograr lo que más nos cuesta a los seres humanos: encontrarnos, comprendernos, perdonarnos, reconocernos para poder seguir caminando hacia adelante; sin los rencores que paralizan, neutralizando potencialidades, y con las ilusiones que hacen que cualquier proyecto que contribuya a que todos vivamos mejor, pueda gestarse, equiparse y encauzarse... siempre.

1

ELEMENTOS PARA ESTABLECER EL ENCUADRE DE TRABAJO

La cuestión es sencilla. Todos somos profundamente ignorantes y no puede haber competición en la ignorancia.

GREGORY BATESON

Pasos hacia una ecología de la mente

a) Introducción al encuadre de trabajo

Transformar una dinámica de confrontación en una dinámica de colaboración, lograr que las partes trabajen juntas en la solución de un problema (*joint solving problem*), acercarlas para lograr un acuerdo... ¿de qué se trata esta tarea? ¿Cómo se hace para transformar situaciones conflictivas en soluciones aceptables? ¿Es una tarea de magos?

Muchos mediadores han sostenido que cuando esta transformación se produce sucede algo parecido a la magia. Pero sabemos que la magia no existe. El mago nos muestra su galera vacía y después de algunas palabras mágicas aparece la paloma. Lo que no podemos entender es cómo hizo para hacerla aparecer. Los magos tienen sus “técnicas”, sus “trucos” para que la audiencia vea algo nuevo, diferente y que parecía imposible.

Para que la magia aparezca, los mediadores tenemos herramientas en la manga para poner a disposición del proceso. ¿Qué hacemos concretamente?

La mediación es el procedimiento al que se recurre cuando las partes no han podido entenderse por sí solas ni a través de sus abogados o representantes. La magia de la mediación consiste en ayudar a la gente a cambiar sus “percepciones” acerca del problema que las aflige. Y modificar la percepción del problema significa poder mirarlo desde otro lugar.

Si observamos el paisaje desde una ventana vemos una parte de la realidad. Pero si lo contemplamos desde otra ventana podremos ver otro paisaje

que no es otra realidad, sino otra parte de ella. Alguno puede gustarnos más que otro.

Lo mismo sucede cuando miramos con diferentes anteojos. ¿Cuál es la realidad, la que ve el miope, el daltónico o el astigmático? ¿Si uso anteojos con cristales azules, la realidad se transforma en azul? Para cada uno la realidad es la que puede ver. Las herramientas que manejamos están destinadas a ayudarnos a incrementar nuestra capacidad de percibir la realidad de un modo diferente: a observar desde una ventana nueva o a ponerse otros anteojos.

Esto merece algunas consideraciones acerca de lo que entendemos por realidad.¹

Entonces, cambiar el modo de ver el problema implicará cambiar el modo en que se significan los hechos o las intenciones asignadas a determinadas personas; poder reflexionar acerca de la interacción de las partes involucradas; poder revisar cómo co-construyó el conflicto.

Las percepciones son consecuencias –entre otros factores– de influencias que provienen del contexto, de experiencias subjetivas y colectivas y del sistema de creencias de cada individuo.² Las herramientas que utilizamos los mediadores facilitan nuestra tarea de ayudar a las personas a incrementar su capacidad de percibir su realidad de modo diferente.

La materia prima con la que trabajamos es lo que la gente nos transmite a través de sus relatos, de sus historias, y nuestra herramienta es un proceso de comunicación. En mediación, hablamos. Y las “historias” o “narraciones” que se expresan en las reuniones, tendrán que ser modificadas por los mismos actores del conflicto. Así, para cumplir nuestra función, tenemos que poder ser capaces de que esas historias originales conflictivas se transformen en otras que puedan tener suficientes puntos de consenso como para posibilitar el movimiento desde las posiciones de cada una de las partes hacia sus intereses y necesidades, hasta llegar a un acuerdo.

Para lograrlo necesitamos técnicas, herramientas y habilidad en la práctica de su uso.

1. Véase el capítulo 7, “Reencuadres”.

2. Véase el capítulo 5, “Percepción y narrativas”.

b) Distintos enfoques del proceso de mediación

Cuando mencionamos el “discurso” como materia prima de nuestro trabajo incluimos en nuestro enfoque aportes que el Modelo Narrado de Sara Cobb aporta al tradicional Modelo de Harvard.

El Modelo de Harvard

El Modelo de Harvard define básicamente la mediación como una negociación colaborativa asistida por un tercero, y su enfoque típico se conoce con la orientación a la “resolución de problemas”. Este modelo como la mayoría de la gente ha considerado la mediación, y viene de un conjunto de premisas acerca del significado del “conflicto”. Se entiende el conflicto como un obstáculo para la satisfacción de intereses o necesidades. Allí hacen residir el problema. Éste aparece cuando las partes deben satisfacer simultáneamente intereses y necesidades que son incompatibles.

Frente a esto, el modelo propone un enfoque donde las partes trabajen colaborativamente” para resolverlo. El tratamiento del conflicto significa encontrar modos de satisfacer a cada una de ellas.

Esta postura ha tenido una aceptación generalizada dado que aparece como opuesta a la tradicional idea excesivamente costosa y destructiva del conflicto: la orientación “distributiva”. En este enfoque, el ganador se apoya de todo y el que pierde no se lleva nada. Todo lo que se lleva uno lo pierde el otro. La óptica “colaborativa” ofrece una visión más extensa del conflicto de los recursos a través del famoso dicho “cómo ampliar la torta”,³ “recrear valor vs. crear valor”.

El proceso de mediación basado en el Modelo de Harvard está orientado a obtener satisfacción de los intereses; los mediadores controlan la interacción. El proceso está estructurado, y los terceros se presentan generalmente como expertos en dirigir la discusión, expertos en derecho y conocedores del sistema judicial al que consideran altamente ineficaz y costoso. Se valorizan menos en la comunicación que otros modelos.

3. Lax, W. y Sebenius, James: *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Game*, Nueva York, Free Press, 1987,

El Modelo Transformativo

En el extremo del modelo de solución de conflictos que propone Harvard, se encuentra el Modelo Transformativo orientado a la comunicación y las relaciones interpersonales de las partes. Sus creadores (Bush y Folger), proponen diferenciarlo del modelo anterior al que incluyen dentro de lo que denominan *historia de la satisfacción*, al darle un enfoque terapéutico en un marco que llaman *la historia de la transformación*.⁴

Para ellos el objetivo de la mediación no es el acuerdo sino el desarrollo del potencial de cambio de las personas al descubrir sus propias habilidades. Focalizan en las relaciones humanas con la intención de fomentar el crecimiento moral, destacando la capacidad de este procedimiento para promover la revalorización y el reconocimiento de cada persona.

El Modelo Narrativo de Sara Cobb

El Modelo Narrativo de Sara Cobb focaliza todo su trabajo en las narraciones de la gente en la mediación; tiene como objetivo llegar a un acuerdo pero con el énfasis puesto en la comunicación y en la interacción de las partes. El presupuesto es que para poder arribar a un acuerdo las personas necesitan transformar las historias conflictivas con las que llegan a la mediación en otras donde queden mejor posicionadas, de modo tal de poder salir de su posición.

Desde esta perspectiva –cuyos orígenes se encuentran en los trabajos de Michel White–, para analizar la historia es importante conocer los significados que las personas atribuyen a los hechos y a las actitudes de los otros; las relaciones entre las personas, el contexto cultural, los mitos, los valores, etcétera.

Las historias que la gente cuenta sobre sí misma y las que los otros cuentan sobre nosotros se relacionan con nuestra identidad, con nuestro *self*. Los conflictos se relatan en el marco de estas historias y es por eso que se considera indispensable para poder transformar la dinámica confrontativa, la necesidad de cambiar la “narrativa” con la que la gente llega a la mediación, ayudando a las partes a generar una historia alternativa, diferente, que posibilite el cambio.

4. Bush, Robert y Folger, Joseph: *The Promise of Mediation*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994, pág. 99.

El trabajo del mediador consiste en intentar ayudarlos a hablar de forma diferente, para que interactúen de modo distinto y, por ende, se produzcan cambios que posibiliten la vía del acuerdo.

Las raíces teóricas de este modelo son complejas y multidisciplinarias. (La ciencia cibernética, la teoría económica de los juegos, la teoría de los sistemas, la teoría de la comunicación basada en las investigaciones de Bateson y las formulaciones de Paul Watzlawick, la teoría de los tipos lógicos, la teoría del observador.)

c) Nuestro enfoque

Queremos destacar que nosotros seguimos el modelo tradicional de Harvard en su aplicación a una “teoría de la negociación efectiva” (*joint problem solving*),⁵ pero pensamos que la descripción de ese modelo es insuficiente para explicar todo lo que pasa en un proceso de mediación.

Fisher y Ury –creadores de la negociación basada en intereses– expresan que “el conflicto no está en la realidad objetiva sino en la mente de las personas. La verdad es sólo un argumento más para tratar las diferencias”. Por eso postulan el método de “separar las personas del problema”. Expresan que para orientarse en el “laberinto problemático de las personas, es útil pensar en términos de tres categorías: percepción, emoción y comunicación”.⁶

Reformulamos esta cuestión expresando que la comunicación es el modo de trabajar con las percepciones y las emociones.

Gran parte de la comunicación está en el “discurso” –lo que se dice– y otro tanto en cómo se lo dice, en qué contexto, etcétera.

En las palabras de Sara Cobb y Carlos Sluzki:

Desde el punto de vista de las narrativas, la mediación es un proceso social estructurado, con una tecnología ocasionalmente original y frecuentemente prestada de disciplinas vecinas, focalizado en la transformación de historias o descripciones conflictivas con alta carga emocional, que cada una de las partes está interesada en mantener (aun cuando no se ponga en duda la buena fe de la expresión de interés en mediar la disputa).

5. Fisher, R., Ury, W., y Patton, B.: *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Buenos Aires, Norma, 1994, 2a. ed. actualizada y aumentada.

6. Ibídem, pág. 26.

La mediación se centra en ciertas prácticas discursivas, más específicamente, en ciertas descripciones de la realidad que contienen, desde la perspectiva de al menos una de las partes, ciertas inequidades, a las que se incorporan los mediadores con su propio bagaje de prácticas discursivas profesionales (lo que “hacen” los mediadores, de lo que hablaremos en los próximos días) destinadas a introducir cambios cualitativos en dichas prácticas, a saber, en las historias conflictivas que las partes aportan a la consulta. Debe quedar en claro que por “prácticas discursivas” no nos referimos solamente al lenguaje hablado –extraverbal, y gestual/postural, y proxémico– sino al complejo entramado interpersonal del comportamiento social en contexto.

En última instancia, estamos implicando que el discurso, las prácticas sociales y las estructuras sociales son partes del mismo fenómeno. Esta afirmación trae consigo una visión crítica (y no absoluta) del conocimiento cotidiano, y una creencia en la especificidad histórica (y no la universalidad) de las categorías con las que organizamos el mundo. Requiere, en resumen, la creencia constructivista social de que el conocimiento del mundo, la manera en que lo definimos y damos por sentado, el “como son las cosas” (y cómo deben serlo) se sostiene a través de los procesos sociales.⁷

Pasa lo mismo con las posiciones, con los intereses, con las necesidades. Todo se da en el marco del discurso que recibimos de la gente. En mediación, lo que tenemos es la posibilidad de “hablar”. Y ésta es nuestra herramienta.

Este modelo narrativo contribuye, según nuestro criterio, a explicar el Modelo de Harvard y a enriquecerlo. Entendemos que la separación entre personas y problemas, el paso de las posiciones a los intereses, la evaluación de las alternativas, todo, se da en el discurso.

Como mediadores no podemos cambiar el mundo, pero sí podemos intentar ayudar a la gente a que hable de un modo diferente con la esperanza de que si así lo hace, entonces se modificará su modo de interactuar y se producirán cambios que permitirán llegar a hacer acuerdos.

Y cuando esto sucede, ¿no podemos decir que es un cambio en el mundo? Creemos que sí. Para esto trabajamos, convencidos de que estos procesos contribuyen en alguna medida, humilde y no grandilocuentemente, a la paz social.

7. Sara Cobb y Carlos Sluzki: Conferencia del 23 de septiembre de 1996, Cerenec, Buenos Aires, Entrenamiento en Mediación.

La comunicación: el eje de todo el proceso

Si tenemos que definir nuestra práctica no dudamos en decir que la mediación es comunicación.

En este marco de trabajo adoptamos una posición acorde con quienes postulan que la comunicación no es “lineal”, como se entendía en un principio,⁸ en la vieja concepción teórica. Es decir que no está conformada simplemente por los siguientes elementos: receptor, mensaje, canal y código común a receptor y emisor.

Con la aparición del nuevo paradigma científico se comienza a vislumbrar que el fenómeno comunicacional no es un proceso lineal (no hay una causa para un solo efecto) sino “circular”. Hay una diferencia entre transmitir información y comunicarse. Un libro, una emisión radial o televisiva, transmiten un mensaje; sin embargo, la comunicación no se produce si a ese mensaje no se le da una respuesta que a su vez genera también otra en el emisor original. En los programas de televisión donde la gente puede comunicarse con los conductores, se produce el fenómeno de la comunicación. Frente a la acción de una persona, se produce en la otra una retroacción. No podemos decir lo mismo de lo que nos sucede cuando leemos una noticia en el diario. Parece más adecuado, desde esta definición, hablar de medios de información, en lugar de los tan mentados medios de comunicación. Concluimos de este modo que la comunicación es siempre interaccional, y por ende cualquier mensaje en interacción es comunicación. Claro que no necesariamente la respuesta o retroacción necesita ser un mensaje verbal.

d) La comunicación como eje del proceso

Por su referencia a la teoría de la información, el nivel o canal verbal, “el lenguaje”, se denomina componente “digital” de la comunicación. Es el canal privilegiado para transmitir información por su gran sofisticación.

Sin embargo, existen otros canales o niveles para comunicarse, que no siempre son conscientes. Gran parte del significado está contenido en estos otros niveles: la manera como decimos algo es más importante que lo que decimos.

8. Véase el capítulo 7, “Reencuadres”.

Efectivamente, hay un nivel de análisis de significado que si bien es verbal, no es lingüístico; está dado por el “cómo decimos lo que decimos con palabras”: el tono de voz (susurro o grito, bajeza o altura); su modulación (lenta o rápida); la acentuación de determinadas palabras, etcétera.

Otro es el nivel extralingüístico también llamado “no verbal”: los gestos (el entrecejo fruncido, la sorpresa, la mirada dura, atenta o perdida, la gesticulación que acompaña el mensaje verbal).

A todo esto se suma otro elemento: el “contexto” en el que alguien se comunica –dónde, cuándo, en qué época, lugar, frente a quiénes, etcétera–.

Estos niveles de análisis que no son estrictamente lingüísticos (los tonos, los gestos y el contexto) se han denominado el componente “analógico” de la comunicación, por no existir una correspondencia estricta entre el signo y el significado. Este componente analógico muchas veces modifica el efecto general de sentido del mensaje. Es decir, el impacto que recibo, la interpretación que le doy a las palabras.

Por ejemplo, el significado de la oración “Me parece que sería conveniente que volvieras a repasar esta materia”, depende de: a) quién la diga –*contexto*–: el profesor de la facultad en la mesa de examen libre, o nuestro amigo tomando mate con nosotros y discutiendo un caso de la ley de navegación; b) cómo lo diga –*componente paraverbal o extralingüístico*–: con tono irónico, con sonrisa zalamera o con expresión de furia, y c) de qué manera –*componente no verbal*–: con una mano en el hombro o con una mirada gélida. Cada uno de estos modos generará un impacto diferente en el que recibe el mensaje y, por lo tanto, su retroacción, o sea su respuesta, estará influenciada por el modo en que interpreta o “escucha” ese mensaje en su totalidad.

Por eso mismo el componente analógico es tan importante como peligroso. Como expresa Carlos Sluzki, “a los componentes analógicos los carga el diablo” porque tienen diferentes sentidos en distintos contextos; si focalizamos mucho en ellos podemos quedar atrapados en la interpretación.

Efectivamente, ¿cómo puedo asegurarme de que el señor sentado a mi izquierda mira todo el tiempo por la ventana porque está pensando en cualquier cosa, o en realidad quiere demostrar que no le importa lo que sucede aquí adentro, o por el contrario es el único modo en que logra concentrarse en lo que le sucede?

Los mediadores necesitamos concienciar al máximo la utilización de es-

tos componentes para la mayor eficacia de nuestro trabajo. Si la mediación es comunicación, necesitamos saber usarla como herramienta básica.

La influencia que tendrán las palabras “tómese asiento aquí, a la derecha”, dependerá del modo como lo digamos: formales, serios, autoritarios, con tono de invitación, acompañadas por un gesto con el brazo, etcétera.

En la vida cotidiana es difícil no reaccionar frente a una expresión irrespetuosa, un gesto de desdén o un comentario dicho con ironía, pero los mediadores necesitamos poder detectar cómo nos impacta un mensaje, cuándo es importante no reaccionar de modo automático y, sobre todo, cómo utilizar la riqueza de los canales no verbales y extralingüísticos.

2

EL ESPACIO DE LA MEDIACIÓN

Dime dónde te sientas y te diré qué eres. Jueces en el estrado. Abogados y psicólogos detrás de un escritorio, psiquiatras detrás del diván. Grupos de terapia o de autoayuda, en círculo de sillas o en almohadones en el piso. Nosotros no tenemos escritorio, ni estrado, ni almohadones, ni diván. Trabajamos con mesas de reuniones, preferentemente redondas u ovaladas. Así nos fue enseñado... ¿Por qué? Lo más parecido, desde la ambientación, son las reuniones de directorio. ¿Por qué?

El elemento más importante a tener en cuenta cuando preparamos el ámbito de la mediación es que *el espacio otorga significados* a los sucesos que en él ocurren, porque forma parte del contexto comunicacional. Necesitamos en mediación *un espacio apto para analizar problemas y tomar decisiones*. En nuestro contexto social, en general, estas cosas pasan en las reuniones alrededor de mesas. El gabinete nacional, el directorio, la comisión, etcétera, tienen espacios conformados así. Allí se analizan cuestiones y se toman decisiones. Generalmente los que conducen la reunión se sientan a la cabecera, si la hay. Eso marca una diferencia aunque todos estén en el mismo nivel. En las mesas redondas, la diferencia se atenúa. Todos lo sabemos y la mayor parte de las veces lo manejamos intuitivamente.

Pero el manejo del espacio va un poco más allá. Es un recurso.

El punto de partida es que la gente que recurre a la mediación trae problemas que no ha podido resolver por sí sola. Y esto es difícil. A nadie le gusta tener problemas y menos los que no se pueden resolver. Los traen a “este” espacio. Yaquí se encuentran con un mediador, que es un personaje

que no conocen y que no saben muy bien tampoco qué es lo que hará y cómo. Este rol no está establecido en nuestras prácticas sociales. En general, o hablamos de nuestros problemas en el espacio de los “expertos” (médicos, abogados, curas, psicólogos, etcétera) en donde él sabe y yo no, y voy para escuchar lo que hay que hacer frente al problema, entablando una relación asimétrica, o lo charlo con amigos de igual a igual en un café. Aquí, en el espacio de mediación, no pasa ni lo uno ni lo otro. El mediador no tiene autoridad para decirles a las partes lo que tienen que hacer, y tampoco es un amigo.

Las funciones del espacio en la mediación

Casi toda la literatura sobre el tema habla acerca del espacio de la mediación, de manera que sólo queremos destacar aquí las dos funciones, según nuestro criterio, básicas que debe cumplir el espacio en el proceso:

a) Como recurso que facilita la “conexión personal”

En primer lugar, el “espacio” de la mediación tiene que ser cómodo, para todos los que participan en ella, incluidos nosotros, los mediadores. Si las rodillas de una de las partes chocan contra el lateral del escritorio no podrá trabajar bien. Si tengo que dar la espalda a una de las partes para poder mirar a la otra a los ojos cuando habla, pierdo la mitad de la escena. Si mi silla es más baja, o muy dura, no me concentraré. Si todos estamos muy “apretados”, porque el espacio es pequeño, o por el contrario, “flotan” en un espacio inmenso, no estaremos cómodos. *Es difícil poder “conectarse” si se está muy incómodo.*

En segundo lugar, el espacio habla de mí, como profesional y como persona. Mi vestimenta y mis modos, la disposición física de los espacios, los ruidos, los colores y los olores del lugar, generan un contexto pleno de significados. Creemos que no conviene una “representación”, pero sí que hay una “escenografía” en mediación. Y esa escenografía hay que construirla. Siempre seremos lo que somos, y en general no funciona el intento de “representar” un rol que no nos cuadra. Cada uno de nosotros tiene un estilo propio, y lo mejor parece ser desarrollar ese estilo para que sea funcional al

objetivo que perseguimos: que aquí, en este espacio, la gente pueda trabajar sobre su problema, con nuestra asistencia. Por eso es que no hay “recetas” que puedan transmitirse acerca de qué debe tener y qué no la escenografía de mediación. La manera como se organiza el espacio dependerá del estilo que cada uno tenga. *Es difícil conectarse desde una impostación de estilo.*

Pero dentro de ese estilo individual de cada uno, el punto es detectar qué es lo que, dentro del manejo espacial que hacemos, facilita o dificulta la conexión personal. Porque éste es para nosotros el punto central. Trabajamos con una conexión personal que nos involucra directamente desde nuestro rol profesional. Como tales, ponemos el cuerpo. Y el espacio en el que nos movemos y el uso que hacemos de él deben servir para generar esa conexión personal y hacerla productiva.

En una mediación familiar de divorcio, el marido, Carlos; participaba muy poco en las reuniones conjuntas y parecía un “manso”. En las privadas era más bien reservado. Un par de veces, al terminar la reunión, me hizo comentarios importantes en el pasillo de salida y yo los dejé pasar, y cometí el error de no anotarlos para retomarlos en la siguiente sesión privada. No se llegó a acuerdo y luego pensé que, quizá, yo no había sabido generar en él la suficiente proximidad *dentro* de la sala de mediación como para trabajar, por ejemplo, una de sus ideas manifestada en la frase del pasillo: “¿A usted le parece, doctor, que con esta loca yo puedo acordar algo?”. Típico movimiento que busca superar la posición de neutralidad del mediador. Yo debería haber trabajado con él, en la sala, esta idea suya, generando la proximidad que él necesitaba, por ejemplo, sentándome a su lado y no al frente.

b) Como un recurso para generar confianza

¿Cómo influye el espacio en la generación de confianza?

Nosotros hacemos en la misma sala las reuniones conjuntas y las privadas porque pensamos que ayuda a internalizar el estilo de trabajo y las reglas y los códigos que se manejan en mediación. Porque esa “manera de funcionar” tiene una localización específica. Para tomar el ejemplo anterior, el comentario que expresaba la idea de Carlos (“No se puede acordar con ella porque es una loca”) en la sala de mediación, abre la posibilidad de bajar los significados que tiene para esa persona el “acordar” o el “es una

loca", y explorar el peso y la coherencia que tienen estos conceptos en la construcción de la historia que él se hizo acerca del conflicto. En el pasillo no me sirve, porque no puedo desarrollarlo.

Así como uno se comporta de manera diferente en el club, en su baño, en la iglesia o en la cancha de fútbol, siguiendo ciertas pautas de conducta implícitas que imponen el lugar y la actividad que en él se desarrolla, en mediación sucede lo mismo. Éste es un lugar para trabajar la construcción de consensos acerca de problemas, y las reglas de interacción que pautan la conducta de los participantes tienen un sentido *dentro* de este espacio. No importa si es formal o relajado, el manejo del espacio brinda la posibilidad de ampliar las vías de comunicación entre el mediador y las partes y, por lo tanto, de generar conexión y confianza. Hay muchos recursos que utilizan algunas terapias sistémicas que pueden servir como ejemplo de movimientos en el espacio, que el mediador puede adaptar a la dinámica de la mediación.

Como decía Carlos Sluzki:

Uno de los movimientos que vi hacer a Salvador Minuchin cuando se encontraba trabajando con una familia en la que los padres —el padre, más específicamente— aparecían emasculados, sin poder para desplegar autoridad-responsabilidad ante hijos pre-adolescentes o adolescentes, es invitar al padre a ponerse de pie junto al hijo, también de pie, y comentar: "Ah, usted es más alto que su hijo después de todo", y otra serie de comentarios que definen al padre como persona adulta y al otro como niño. O cualquier otro despliegue real (por ejemplo, decirle al hijo: "Cállese, está hablando su padre") o simbólico (por ejemplo, invitarlos a que hagan una pulseada en ese momento) de diferencial de poder interpersonal, con el objeto de comenzar a introducir una modificación en el mapa relacional.

Los terapeutas familiares hacemos con frecuencia ese tipo de cosas, y quienes trabajan en mediación pueden incorporar muchas de esas ideas. Con todo, merece hacerse notar que hay diferentes maneras de realizar esos movimientos, y con distinto resultado. Hace un rato estaba observando algunas de las entrevistas simuladas que ustedes estaban haciendo. En una de ellas, en las que la mediadora estaba sentada muy distante de las partes y bloqueada en su acceso a ellas por sus representantes legales, le sugerí a la mediadora: "¿Qué te parece si cambian sillas para acercar a las partes?" La mediadora de la simulación, obediente, le dijo a una de las partes y a su representante: "¿Por que no cambian de asiento entre ustedes?", a lo que el abogado la miró con cara de: "¿Y ésta quién se cree que es?", y se quedaron donde estaban con cualquier pretexto: el mapa de la distribución de asientos que tenían correspondía a la

situación de confrontación que ellos representaban. Entonces le sugerí a la mediadora que pidiera que cambiaran silla con ella, que se moviera ella misma, para evitar una situación instructiva en la que se adjudicara a sí misma demasiado poder (“Muévanse usted y usted”) y por lo tanto favorecer aún más las resistencias. Lo que hizo entonces la mediadora fue decir al abogado, mientras se ponía de pie: “Perdone, ¿podríamos cambiar silla con usted, así puedo escuchar mejor?”, lo que permitió un movimiento sin violencia, así como movimientos subsiguientes de contacto directo con las partes. Dejando de lado estas tecnologías específicas para introducir cambios en el mapa, cada entrevista puede ser descripta y mapeada con su propia geografía en movimiento: acercamientos, distanciamientos, alianzas temporarias, movimientos estructurales de demarcación de sub-sistemas, etcétera.

Aun aquí, ponerme de pie, caminar en una u otra dirección mientras hablo, cambiar de asiento, servirme café, escribir en el pizarrón, pueden ser definidos en términos de los efectos que producen en los demás, como generando climas diversos en distintos momentos.¹

En el contexto de una pasantía en mediación en una provincia cuyana,² habíamos trabajado maratónicamente durante casi seis horas, entre reuniones conjuntas y privadas. Se trataba de dos abogados muy experimentados que estaban en juicio por un reclamo de cobro de honorarios. En una de las reuniones privadas con una de las partes, eran casi las 22.30 y todos estábamos cansados. Uno de los abogados, el doctor Bravo, había declarado que no se movería un ápice de su posición, por una cuestión de principios, ya que estaba en juego su prestigio profesional. Mi co-mediadora (Gachi Tapia) se paró y siguió hablando con Bravo. Él también se puso de pie. El otro abogado y yo seguimos sentados. Gachi apoyó una de sus rodillas en una silla y Bravo se sentó en un sillón muy cómodo un poco más lejos de la mesa. Allí

1. Desgrabación de parte del “Entrenamiento en Mediación” con Sara Cobb y Carlos Sluzki, organizado por los autores en Buenos Aires, en el Hotel Bauen, en septiembre de 1996.

2. En una pasantía en el interior, trabajamos unas veinte horas en tres días, de manera de cumplir con los requisitos de formación que impone el Ministerio de Justicia. Ello nos permite –y nos obliga a– realizar reuniones de mediación que insumen muchas horas seguidas de trabajo. No sabemos a ciencia cierta si es mejor o no. Tenemos un índice de acuerdos superior al 95 % (mucho más alto que el de nuestras mediaciones en Capital, aproximadamente 70 %). Creemos que influye mucho el hecho de que nosotros, como terceros, nos vamos y, para las partes, la posibilidad de resolver el conflicto –con nosotros presentes– es ahora o ahora.

se “desparramó” en el sillón y a mí me pareció que estaba menos a la defensiva que hasta ese momento. Se había producido un clima de confianza personal muy bueno. El mejor hasta ese momento. Comencé a contarle, desde la mesa, otras situaciones de mediación donde el acuerdo había servido –de una forma que una sentencia nunca lo hubiera permitido– para proteger intereses tales como el “prestigio” de una de las partes. Gachi sumó otra historia similar. A partir de esos movimientos físicos espontáneos se logró en el doctor Bravo una mayor apertura y una disposición a escuchar y pensar, que no había tenido hasta entonces, y así pudimos mostrarle nuevos aspectos del problema que no había visto antes, y pudo evaluar cuánto satisfaría un acuerdo a sus intereses primordiales. Al día siguiente las partes hicieron un acuerdo.

c) Como una herramienta

El espacio de la mediación es una de las herramientas de nuestro trabajo. Entendemos por espacio todo el contexto físico en el que se desarrolla el proceso de mediación y en el que se realiza un cierto estilo de interacción, diferente del de otros espacios. Se trata de un espacio *neutral, temporario y contingente*. *Neutral*, porque es un territorio no beligerante, en el que las partes enfrentadas entran con el propósito de explorar la posibilidad de lograr un acuerdo y en el que la regla es el consenso, para todas las decisiones que haya que tomar.

Temporario, porque no será un espacio que se incorpore a las vidas de las partes, ni formará parte de su red de actividades habituales. Es para que dure sólo un breve período.

Contingente, porque seguirá siendo el espacio de las partes sólo si sirve al propósito de trabajar razonablemente con el problema específico que traen, y por la naturaleza voluntaria del procedimiento. Sólo ocuparán ese espacio si así lo desean y conforme quieran.

Mientras mayor “personalidad” tenga ese espacio, mayor será la influencia del proceso de mediación en las partes. Y si dentro de él se puede funcionar con la regla del consenso, aun cuando fuera de la mediación las partes sigan enganchadas en todo tipo de peleas, la herramienta funcionará facilitando la resolución del problema. Porque las partes podrán “vivenciar” la experiencia de funcionar en un ámbito de consensos, con reglas de co-

municación que ellos solos no han podido mantener. Esto solo ya producirá ciertas modificaciones en la medida en que sea incorporado.

En síntesis, preparar, preservar y respetar el espacio de la mediación nos permitirá utilizarlo como una herramienta para lograr dos propósitos básicos: facilitar la conexión personal y generar confianza.

3

LA GENERACIÓN DE CONFIANZA

La conexión personal entre el mediador y cada una de las partes así como la construcción del espacio de la mediación son herramientas indispensables para generar confianza. Nosotros trabajamos la “generación de confianza” en una secuencia que es casi siempre la misma. Creemos que responde a nuestras pautas culturales y a la manera que tenemos de relacionarnos en nuestro contexto. No somos parte de un país altamente institucionalizado o con estructuras organizacionales fuertes en el cual la mayoría de las personas que forman parte de una organización están valoradas de una manera similar y son “previsibles”. Un juez, un policía, un empleado bancario o un mediador en Estados Unidos o en Japón tienen atributos institucionales que pesan más que en nuestro medio. Nosotros estamos más acostumbrados a manejarnos con individuos y a buscar un trato personal, directo. Entre nosotros, la influencia de la institución o el rol que la persona cumple en ella tienen importancia como indicadores, pero no son elementos muy importantes para confiar o no en esa persona. Y somos, en general, poco confiados.

Por ello, en mediación, la secuencia indica que:

- 1) En primer lugar, las partes tienen que comenzar a confiar en la persona del mediador. *Por ello es tan importante la conexión personal.*
- 2) En segundo lugar, y a medida que avanza la mediación, tienen que confiar en el proceso de mediación. *Por ello es importante ir mostrando logros.*

- 3) En tercer lugar, tienen que poder medir el grado de confianza en sí mismos que poseen. *El proceso, casi siempre, generará empowerment.*
- 4) En cuarto lugar, tienen que confiar en la contraparte, *por lo menos* como para llegar a un acuerdo sostenible.

Nos ha resultado muy útil la incorporación de esta secuencia a nuestro trabajo, porque nos permite medir la oportunidad en la que conviene o no un cierto tipo de intervención. Por ejemplo, si no hemos podido generar un buen nivel de confianza de una parte hacia nosotros, como mediadores, será muy difícil, y en general inoportuno, intervenir para lograr reconocimientos y mayor confianza de esa persona hacia su contraparte. La misma idea de la mediación, como un proceso que se va desarrollando a lo largo de las reuniones, está atada a la construcción paulatina de esa estructura de confianza apoyada sobre estos cuatro vértices: 1) el mediador, 2) la mediación, 3) uno mismo, y 4) el otro.

a) Confianza en el mediador

Nuevamente, depende del estilo de cada uno lo que se hará para lograr que los individuos que participan de una mediación puedan sentirse en confianza con el mediador. Pero hay algunas variables muy básicas, que pensamos que son generalizables. Veamos.

a) En primer lugar, el mediador tiene que sentirse “habilitado” como un profesional idóneo para trabajar en este conflicto.

No estamos diciendo que el mediador debe ser Superman y tener una gran confianza en sí mismo, y mucho menos creer que él podrá resolver el conflicto, sino más bien que se sienta cómodo en su rol y que pueda “transmitir” su propia confianza en la mediación como un instrumento útil en algunos conflictos que tiene la gente. Ésos son los dos elementos básicos de la habilitación interna como mediador. Uno puede estar “muerto de miedo” porque es la primera mediación (como nos pasó con el primer cliente, el primer paciente o el primer beso), pero si uno sabe que *es* mediador porque se preparó para ello, y además uno *cre*e que este procedimiento sirve, arranca de manera distinta y, por lo tanto, transmite de forma diferente.

b) En segundo lugar, es importante tener en claro el objetivo básico del procedimiento y la función que cumplen las “reglas”. Creemos que el objetivo básico del procedimiento de mediación es brindar a las partes un lugar y una manera eficaz para trabajar con su propio conflicto. Las reglas se refieren a aquello que se puede hacer y que no se puede hacer, dentro del ámbito de la mediación. Tanto para el mediador como para las partes. A manera de ejemplos: sí se debe trabajar en un marco de respeto mutuo, sí se puede hablar francamente con la protección de la confidencialidad, sí se puede terminar cuando uno quiera, sí se puede no comprometerse o comprometerse con algo. No se puede imponer nada, no se puede obligar a nadie, no se puede usar la mediación para avergonzar o maltratar al otro, o para dilatar *in aeternum* el recurso al procedimiento judicial.

c) *En tercer lugar, hay que ejercitar la “escucha activa”*,¹ esto es focalizar en el individuo que está hablando, no en lo que pienso que le puedo contestar.

Si estoy tratando de generar confianza, es importante que quien habla se sienta escuchado por los demás, pero es indispensable que se sienta escuchado y comprendido por el mediador. La actitud del mediador de establecer “contacto” con el otro cuando éste habla, creando un canal de comunicación ancho y fluido, es esencial para generar confianza.

Era mi primera mediación solo, sin co-mediador. Se trataba de una cuestión de vecindad entre dos propietarios de grandes casas particulares en una zona residencial de la ciudad. Cuando los hago pasar a la sala de mediación y nos presentamos, me encuentro con cuatro señores de impecable aspecto. El señor Román, empresario joven, patrocinado por el doctor de los Montes, profesor titular de la Facultad de Derecho, autor de libros con los que estudié alguna vez, y por el otro lado, el doctor Argibay, patrocinado por su primo, otro abogado muy conocido del foro local. Venían “invitados” por el juez de la causa, con cuatro años de juicio y con no menos de cinco expedientes conexos por distintas cuestiones. Yyo solito allí, con mi corta experiencia y mis no muchos años, para “asis-

1. William Ury desarrolla la idea en *Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas*, Bogotá, Norma, 1993, pág. 52 y sigs. Folberg y Taylor hablarán de las “habilidades auditivas verbales y no verbales” en *Mediación. Resolución de conflictos sin litigio*, México, Limusa, 1992, cap. 5. Todo el capítulo 3 del libro de Marinés Suares, en *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Buenos Aires, Paidós, 1996, es una excelente referencia para enmarcar la escucha activa. Nosotros mencionamos este concepto en el capítulo 10, punto b.

tirlos” a ellos en la resolución del problema. Me transpiraban las manos. Comencé el discurso, que hice breve, y empezó su relato el doctor Argibay. A los cinco minutos, el abogado de la contraparte, doctor de los Montes, se levantó de la silla diciendo:

—Voy a ir a mi auto, abajo, a buscar algo y ya vuelvo.

Salté instintivamente y le dije:

—No, doctor, por favor, tome asiento.

Él insistió:

—Es algo que va a servir para esto, ya vuelvo.

Yo pensé en una fracción de segundo que ya no podía echarme atrás con mi negativa y avancé por el lado de las reglas:

—¿Sabe qué pasa doctor? El procedimiento requiere que todos podamos escuchar el relato del doctor Argibay, así como luego escucharemos el del señor Román. Le pido un poco de paciencia, que el doctor Argibay termine su turno, y cuando sea el turno de su patrocinado todos lo esperamos a usted para que traiga lo que usted necesita.

Teníamos sobre la mesa las reglas y una salida decorosa. Pero él insistió una vez más:

—Pero si ya sé de memoria todo lo que ellos van a decir. ¡Lo he escuchado mil veces!

Tuve que seguir:

—No tengo dudas de que usted ya sabe esto, como también estoy seguro de que lo que usted quiere aportar al procedimiento es muy importante. Sin embargo, ahora, le pido por favor que respetemos el aporte que está haciendo el doctor Argibay y cuando sea su turno, le reitero, todos lo esperamos para que pueda buscar lo que necesita. Tome asiento por favor, doctor, si es tan amable...

Y se sentó. Y yo respiré aliviado y seguimos.

Mi movimiento fue impensado, no premeditado, pero yo sentía desde que entraron que necesitaba una oportunidad para “ganarme el respeto” de ellos. Me sirvió para sentirme “habilitado” para conducir el procedimiento, y pude no ser autoritario pero sí pedir el respeto a las reglas que todos habíamos consensuado en el discurso inicial. Este mismo episodio sirvió para resaltar frente a Argibay, en una reunión privada posterior (dos semanas después), la voluntad de su contraparte de permanecer en la mediación y reforzar la suya propia.

Cada mediador tendrá su propio estilo para generar confianza, pero es muy difícil que lo logre sin establecer algún tipo de “contacto” personal con cada una de las partes. Y ese contacto no puede concretarse sino sobre la base de la persona que cada uno es en realidad, sin ficciones. Habitualmente decimos que, como mediadores, “ponemos el cuerpo” en nuestro trabajo porque nos involucramos en el procedimiento. La gente aprecia la hones-

tidad. Si uno puede ser honesto en su interés por el problema del otro, entonces está en condiciones de establecer contacto. Si a uno no le interesa nada, ni el otro ni el problema, quizá fuera mejor que se dedicase a otra cosa.

b) Confianza en la mediación

Mostrar productos

Si creemos en la mediación es porque *vemos* que funciona, que a la gente le sirve para analizar su problema y tomar decisiones sobre él. Entonces, una de nuestras prácticas más habituales es *mostrarles* a las partes que en este ámbito están sucediendo algunas cosas diferentes de las que venían sucediendo antes de comenzar la mediación. Las partes vinieron, se sentaron a una misma mesa, hablaron, escucharon e hicieron algo. También no hicieron algunas cosas, tales como agredirse o negarse a participar. Si se pudo iluminar algún aspecto nuevo del conflicto, o si se pudo conocer algo que antes no se sabía, entonces hay “productos” concretos que la mediación está brindando. Esto refuerza la confianza en el proceso.

Sustantivar la mediación

Muchas veces recurrimos a “sustantivar” la mediación (transformada en sujeto de las oraciones) y a darle vida con nuestras palabras. Específicamente, es oportuno hacerlo cuando las partes están desarrollando algún tipo de interacción (entre ellas o con el mediador) que evaluamos como inconveniente o improductiva, y es necesario volver al espacio y a las reglas de funcionamiento del proceso. “La mediación”, sustantivada, es entonces presentada como un espacio de contención o bien como un límite.

• Como contención

“La mediación” es presentada como un lugar en donde no se corren riesgos y donde sólo se pueden obtener ventajas, o cuanto menos, salir igual que como se entró. Toda la comunicación no verbal del mediador acompaña el movimiento destinado a contener al destinatario del mensaje vía la “sustantivación” del proceso.

Una frase típica para alguien que nos parece que está temeroso, sería:

—No se preocupe, porque aquí, en mediación, no se puede hacer nada que usted no quiera. Y cualquier cosa que usted decida será luego de que lo haya pensado y analizado cuidadosamente, con la asistencia de su abogado o de las personas que usted considere necesario.

O bien como le dijimos al doctor Bravo:²

—La mediación quizá pueda servirle a usted para proteger su prestigio profesional de una manera que ninguna sentencia judicial podría hacerlo. Porque el juez puede hacer lugar al monto que reclama pero no puede decir que usted fue un excelente abogado en esa causa. En un acuerdo de mediación eso podría quedar escrito y firmado por su contraparte. Para eso sirve la mediación.

O también:

—La mediación está diseñada para que usted pueda explorar la posibilidad de resolver este problema junto con su contraparte. Si no se llega a nada que lo satisfaga, no habrá perdido nada y podrá hacer lo mismo que antes de usar la mediación.

• Como límite

Los límites, si no son autoritariamente impuestos, generan confianza. Usamos la sustantivación de la mediación para que esos límites se “encarnen” en exigencias del procedimiento en lugar de ser exigencias del mediador o de la contraparte. Los límites establecen una frontera, un borde que sirve no sólo para identificar lo que está *fuera* de “la mediación”, y por lo tanto aparece como no-permitido, sino también para realzar lo que debe suceder *dentro* de ella y por lo tanto aparece como un requisito ineludible.

Desde el borde de afuera, para puntualizar lo que es no-permitido, hemos dicho que:

—Es una exigencia de la mediación que podamos analizar el problema en un clima de respeto mutuo. Ustedes ya vieron que no les sirvió hasta ahora tratar de resolver el problema cruzándose agresiones. En mediación, es necesario que podamos escucharnos. Si ustedes consideran que no pueden o simplemente no quieren mantener la regla del respeto mutuo, lo que nos parece totalmente legítimo si eso es lo que necesitan, podemos dar por terminada la mediación...

Desde el borde de adentro, algo presentado como un requisito sería:

—La mediación sólo puede funcionar si ustedes están dispuestos a participar activamente en el proceso. Porque los que van a vivir con el problema resuelto

2. Véase el capítulo 2, “El espacio de la mediación”.

de cierta forma, o no resuelto, son ustedes. En la mediación no hay un juez o un árbitro que les diga qué es lo que se debe hacer y qué no.

Es habitual que después de poner un límite, sin solución de continuidad y midiendo la resistencia y la reacción de las partes a nuestro movimiento, hagamos una pregunta o formulemos una declaración que facilite una salida elegante para las partes. Ello permite que el límite no sea un “reto” sino más bien una propuesta de volver al encuadre con el que estamos trabajando y que necesitamos mantener para que el proceso sea productivo.

—Por eso, ¿qué tal si intentamos x?, ¿qué les parece?

—A nosotros nos parece que ustedes están en condiciones de x. ¿Es así?

c) Confianza en sí mismo

Los problemas que no podemos solucionar generalmente minan la confianza en nosotros mismos. Entre otras cosas, como dice Ury,³ estrechan nuestra visión de la realidad en la que estamos inmersos y así perdemos de vista una ancha franja de capacidades y recursos que podríamos utilizar. Es habitual en nuestra cultura ser muy buenos consejeros y apoyo para los problemas de otros y no poder utilizar los mismos recursos en los propios problemas.

Desde nuestra perspectiva, las intervenciones del mediador dirigidas a fortalecer la confianza de cada parte en sí misma son una herramienta indispensable en todos los procesos de mediación. Esto se hace de muy diversas maneras, y la razón básica es muy simple: si los individuos que participen en una mediación son los que tienen que tomar decisiones respecto de sus problemas, ellos deben *sentirse capaces* de tomar esas decisiones. En líneas generales, esa conciencia de la propia capacidad es conocida en la literatura de mediación como el *empowerment*.⁴

3. Ury, R., Fisher W., y Patton, B. : *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Buenos Aires, Norma, 1994.

4. Bush, Robert y Folger, Joseph: *The Promise of Mediation. Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994. Decidimos no traducir la palabra *empowerment* porque no nos satisface la palabra “revalorización”, utilizada en la versión española del libro de los autores publicado por Granica, *La promesa de la mediación*, Buenos Aires, 1996. Nosotros creemos que es más útil pensar en el *empowerment* como una herramienta de la mediación que se utiliza para que las partes fortalezcan su propia conciencia de todo lo que

Seguimos, habitualmente, una secuencia de dos pasos:

a) Primero, detectamos todos aquellos relatos, episodios y señales que revelan indicios ciertos de *capacidad para...* en la parte que está hablando.

Esos indicios pueden estar incluidos en la historia que cada parte trae (su relato original), quedar expuestos en las reuniones de mediación como resultado de las exploraciones que nuestras preguntas proponen o demostrarse en actos durante la mediación. También podemos obtenerlos con preguntas específicas y con el deliberado propósito de generar *empowerment*.

Lo importante es que podamos detectar esos indicios y reservarlos para utilizarlos en el momento oportuno. Generalmente son fracciones de historias que las partes consideran accesorias en su relato central y a las que no le dan mayor importancia. O actitudes a las que no se les otorga una significación positiva.

b) Luego, mostramos esos relatos, señales o episodios, desde la óptica del *empowerment*, resignificándolos de manera tal que las partes puedan verlos desde un nuevo ángulo, más positivo para sí mismas.

El propósito básico es obtener una *ampliación de la conciencia de esa persona acerca de sí misma y de lo que puede hacer*. Esto es de su capacidad para decidir, para entender, para analizar, para reflexionar, para descubrir, para aportar, para inventar, para comunicarse, para tomar iniciativas, para resolver, etcétera.

La señora Graciela reclamaba por los ruidos molestos provenientes del depósito de un restaurante vecino a su departamento. Había llamado a la radio, iniciado trámites en la Municipalidad, publicado cartas de lectores, etcétera, sin conseguir nada. Se sentía una víctima ya que su reclamo no era seriamente escuchado por nadie. Y había solicitado la mediación. Pero todas estas acciones, difíciles de emprender, que requieren tiempo, decisión y energía, eran para ella una confirmación constante de su propia impotencia, y en su imaginación –bastante frondosa– estaba “sola frente a la injusticia”. Dadas las características de Gracie-

pueden. En esta línea, creemos que la palabra inglesa mantiene mejor la idea global que cualquier otra palabra en castellano. Adjuntamos al final de este capítulo un esquema sobre *empowerment*, hecho sobre la base de la obra citada, como una guía útil para incorporar a nuestra práctica.

la, que estaba nerviosa y a la defensiva, la contraparte y su letrado tendían a ridiculizarla a ella y a su reclamo. En un momento dado, nosotros reformulamos todo su *via crucis* de denuncias —que venía presentado en tono de queja— como el resultado de una firme determinación de proteger sus intereses, propio de una persona *valiente y capaz de tomar decisiones*, tales como pedir la mediación y trabajar aquí. En nuestra propuesta, apoyándonos en su imaginación, ella pasó a ser realista, decidida y prudente, porque no había iniciado un juicio sino que quería resolver “su problema”. Ella se sorprendió un poco, pero al responder a nuestras preguntas para confirmar la perspectiva, fue adueñándose de la misma y su actitud cambió. Se mostró más serena y, al mismo tiempo, menos demandante.

En otro caso, el varón de una pareja ya divorciada presentó la relación con su ex mujer como imposible. Para él era inútil negociar con ella, “porque —decía— cada vez que negocio algo con ella yo salgo perdiendo. En todos los planos, visitas, alimentos, bienes, lo que sea”. Como al pasar, relata que su hija incluso quería cambiarse de colegio a otro más caro. Que ya había querido antes cambiarse pero que al final “nosotros le dijimos que no” y ella lo aceptó. Más adelante, pusimos la lente en este episodio en el que ambos acordaron que no se cambiara de colegio. ¿Cómo fue?, ¿dónde ocurrió la conversación?, ¿qué dijo usted?, ¿ella qué dijo?, ¿dónde estaba su hija cuando ustedes hablaban?, ¿cómo se lo dijeron?, ¿y ella, cómo reaccionó?, etcétera. Luego, con ambas partes, tomamos este episodio como un ejemplo de lo que ellos eran capaces de hacer juntos, resaltando las coincidencias. Ambos pudieron incorporar el *modelo* de esa comunicación como *exitoso* y ello destrabó la historia original sobre la imposibilidad de comunicarse y acordar nada.

Del trabajo de generar confianza que desarrollamos en mediación, quizá la parte más importante —y trabajosa— esté enfocada en ayudar a las partes a tener confianza en sí mismas.

No es posible que las personas desarrollen alguna interacción positiva para intentar resolver sus conflictos —o sea una interacción que incluya elementos de colaboración entre ellas—, si no tienen algún grado aceptable de confianza en sí mismas, confianza en que *ellas* son capaces de tomar decisiones adecuadas en *esta* situación específica.⁵ En nuestra cultura occidental la idea del “poder” siempre se ha vinculado más a la capacidad

5. Folberg y Taylor: ob. cit., pág. 313 y sigs., habla de diversas categorías y de situaciones extremas de impotencia.

que tiene uno para obligar a otro a hacer algo, que a la capacidad que tiene uno para realizar alguna acción. La impresionante proliferación de la literatura llamada de “auto-ayuda” es una muestra clara de la necesidad que tenemos de aprender a pensar que “podemos”... Una de las actitudes más típicas de las personas frente al problema es la de declararse impotentes aun para enfrentarlo, ni hablemos de resolverlo.

d) Confianza en el otro

La mediación no tiene como propósito hacer que quienes se odian y desprecian pasen a quererse y respetarse, que quienes están heridos se curen y que los que están enfrentados se reconcilien. Esto puede suceder y, de hecho, a veces pasa. Pero no es el objetivo. En este punto no coincidimos con la prédica de Bush y Folger, que sin embargo apreciamos como un aporte de gran relevancia para nuestra práctica.⁶ No creemos que sea nuestra misión elevar el “sentido moral” de las personas, porque nos parece que no es eso lo que vienen a buscar en la mediación. La búsqueda del *empowerment* y el objetivo de lograr *reconocimiento* son para nosotros centrales en nuestro trabajo, pero no constituyen el objetivo del procedimiento de mediación. Cuando hablamos del cuarto vértice de la estructura de confianza, pensamos en que una parte tiene que tener confianza en su contraparte, *por lo menos como para llegar a un acuerdo*. Si se produjo alguna modificación más profunda en la consideración del otro, mejor.

Y éste es, además, un límite para el acuerdo. No parece conveniente suscribir un acuerdo sobre la base de la desconfianza mutua. Y siempre es conveniente chequear el nivel de desconfianza como un límite para la realización de un acuerdo de mediación. Chequeo que hacemos, por supuesto, con preguntas.

Algunas preguntas clásicas serían:

—¿Qué necesita usted para que este posible acuerdo le dé más confianza? (El foco no es el otro sino el acuerdo.)

6. Bush y Folger, ob. cit.

—¿Qué necesita usted *que él haga* para que este acuerdo le dé más confianza? (Circular, enfocada en su necesidad del otro.)

—¿Qué cree usted *que lo ayudaría* a él a hacer esto que usted necesita? ¿Cómo podemos ayudarlo a que él haga lo que usted quiere? (Circular que genera interacción positiva y que nos recuerda la brillante cita del libro de William Ury:⁷ “La negociación es el arte de hacer que el otro se salga con la nuestra”.)

Si percibimos que no existe un mínimo nivel de confianza hacia el otro *como para hacer un acuerdo con él*, esto nos indica que tenemos que seguir trabajando un poco más. Lo que nos importa, y es el gran aporte de la mediación, es que los acuerdos logrados sean sostenibles. Y los únicos que pueden sostenerlos son las partes por su propia voluntad. La desconfianza en el otro corroe esa voluntad y brinda la justificación interna que uno necesita para no cumplir con algo a lo que se comprometió voluntariamente.

En síntesis, la generación de confianza es esencial para el desarrollo de nuestro trabajo y es un foco de atención permanente para el mediador a lo largo de todo el proceso de mediación. Entendemos que se trata de un proceso gradual y acumulativo, que se va desarrollando a medida que avanza la interacción que propone el sistema conducido por el mediador. Pero, además, es la base que nos permitirá utilizar las herramientas que tenemos. Si no hay un buen nivel de confianza generado, será muy difícil involucrar a las partes en las exploraciones que proponen nuestras preguntas, será casi imposible impulsar legitimaciones sustanciales y relacionales, o efectuar reencuadres que sean compartidos por las partes.

El terreno de trabajo del mediador no es tanto el de la sustancia del problema sino el de la manera como las partes trabajan con el problema. Para que las partes puedan lograr un acuerdo tienen que poder cambiar la manera con la que vienen lidiando con el problema. Para que puedan cambiar esa manera de funcionar, tienen que sentir confianza.

7. Ury, William: *Supere el no*, ob. cit.

Algo más sobre la incorporación del *empowerment* a nuestra práctica

En nuestro trabajo nos ha resultado útil seguir los pasos que propone el esquema de Harvard,⁸ como un organizador general. La idea de explorar primero intereses y luego generar opciones –antes de llegar a las decisiones– demuestra ser una secuencia casi siempre efectiva para organizar los productos que se buscará obtener en cada etapa.

Creemos que puede incorporarse la idea de utilizar el *empowerment* como una herramienta adicional para guiarnos en la obtención de esos productos,⁹ más que como el objetivo de la mediación. En este sentido, creemos que las personas pueden precisar sus intereses, generar opciones, hacer propuestas y tomar decisiones si están conscientes de todo lo que pueden. Y que las partes logren esa toma de conciencia es enormemente útil en el desarrollo del proceso de mediación. Presentamos el siguiente cuadro, adaptando parcialmente la elaboración que hacen Bush y Folger del *empowerment* con el fin de facilitar una especie de guía secuencial que, creemos, puede servir para el desarrollo de nuestro trabajo como mediadores. Claramente se trata de un proceso que implica algunos pasos.¹⁰

8. Basado en la obra de Fisher, Ury y Patton: *¡Sí, de acuerdo!*, ob. cit.

9. Sara Cobb en “La pragmática del potenciamiento del protagonismo” (material bibliográfico del curso “Negociación y resolución de conflictos”, Universidad de California, Santa Bárbara, 1995) da las claves de cómo hacerlo vía connotaciones positivas y legitimación. Véase el capítulo 8 de este volumen.

10. Adaptación de Bush y Folger: *The Promise of Mediation*, San Francisco, Jossey Bass, 1994.

Empowerment: Es una herramienta de la mediación que se utiliza para que las partes fortalezcan su propia conciencia de todo lo que pueden y son capaces.

Hay *empowerment* en mediación cuando las partes pueden:

- | | |
|---------------------------|--|
| RESPECTO DE SUS INTERESES | <ul style="list-style-type: none"> — Comprender más claramente qué es lo que les importa y por qué, sintiendo además que ello es en sí mismo importante. — Comprender sus intereses y objetivos en la situación concreta, por qué los persiguen y por qué merecen ser considerados. |
| RESPECTO DE LAS OPCIONES | <ul style="list-style-type: none"> — Comprender que hay un amplio rango de opciones para proteger sus intereses total o parcialmente, y que pueden tener control sobre ellas. — Comprender que pueden elegir qué hacer en la situación concreta y tener control sobre su elección. — Comprender que pueden quedarse o no en la mediación, aceptar consejo legal o no, aceptar o no una cierta solución, etcétera. — Comprender que, más allá de las restricciones externas, siempre hay algunas opciones abiertas que sólo ellas deciden tomar o no. |
| RESPECTO DE SU CAPACIDAD | <ul style="list-style-type: none"> — Sentir que aumentan sus habilidades para resolver sus conflictos. — Sentir que pueden escuchar mejor, comunicarse, ordenar y analizar los temas, razonar, crear y evaluar opciones, fortaleciendo esas habilidades al usarlas de hecho en la mediación. |
| RESPECTO DE SUS RECURSOS | <ul style="list-style-type: none"> — Tomar conciencia de los recursos que poseen y que pueden utilizar para alcanzar sus metas. — Entender más claramente que cada uno tiene algo valioso para el otro; que sus recursos pueden potenciarse de diversas maneras; que ellos son suficientes para inventar opciones nuevas; que pueden encontrar bases de apoyo que no habían considerado antes. |

RESPECTO DE LA
TOMA DE
DECISIONES

- Reflexionar, deliberar y tomar decisiones conscientes acerca de lo que quieren hacer y acerca de sí mismas (incluyendo lo que se discute en mediación o no, lo que se acuerda y cómo, y qué otros pasos quieren o no quieren dar).
- Evaluar a fondo la consistencia o la debilidad de sus argumentos (y los de la contraparte), así como las ventajas y las desventajas de acordar o no, decidiendo sobre esas bases.

4

COMPRENSIÓN Y NARRATIVAS

Es la comprensión y no la explicación la que ofrece la posibilidad de que se desplieguen nuevas narraciones, ya que ofrece una visión ligeramente diferente de la situación/descripción inicial.¹

En la gran mayoría de los cursos avanzados que hemos dado, cuando preguntamos acerca de cuál es –a criterio de los participantes– la principal habilidad que debe tener un mediador, las respuestas rondan alrededor de los conceptos de “flexibilidad” o “adaptabilidad”. En general, las mayores dificultades en el ejercicio de la tarea parecen surgir de la necesidad de comprender diversos tipos de personas y manejar diferentes tipos de situaciones, generando empatía y manteniéndose imparcial al mismo tiempo.

Hemos comprobado que en mediación conversamos acerca de historias, y creemos que éste es un importante punto de partida para el desempeño de nuestra tarea. Comprender, en este marco, implica encontrar maneras de trabajar con esas historias.

El doctor Argibay –médico, 60 años– está sentado a la mesa redonda de la mediación. Una silla vacía (donde se sentaba su abogado, que está esperándolo afuera) lo separa del licenciado Román, ese “joven y prepotente empresario”, su vecino, con el que ya lleva cuatro años litigando.

Los dos tienen grandes casas en una zona residencial del sur de la ciudad. Román se mudó allí con su familia en el '91, y en el verano del '92 decidió construir un segundo piso, justo cuando su vecino médico estaba de viaje por Euro-

1. Lax, William D.: “El pensamiento posmoderno en una práctica clínica”, en McNamee y Gergen (comps.), *La terapia como construcción social*, Barcelona, Paidós, 1996.

pa con su familia. Cuando Argibay volvió de su viaje se encontró con la obra en marcha. Ese segundo piso tenía ventanas que darían justo a su *living*. El licenciado Román aparecía en los diarios y estaba vinculado al gobierno de turno. Argibay era de familia “conocida” y su hermano abogado tenía fluidos contactos en los Tribunales. Ambos pensaron que Román no tendría habilitación municipal para la obra. Cuando Argibay se quejó, el abogado de Román (un renombrado profesor de la facultad y dueño de un gran estudio que atiende a miembros del gobierno) sacó rápidamente la habilitación “de la galera”.

Cuatro años de juicios: las vistas, las ramas del gran ceibo colorado, los 10 cm de diferencia en la pared medianera, el abeto a menos de 1,5 m, el perro, los chicos, la construcción del fondo, el tanque de agua, etc., etc., más incidentes, apelaciones y argucias procesales de todo tipo.

En la dinámica del conflicto judicial, la regla general es la escalada.

Ésta era la primera reunión de mediación. La conjunta inicial había sido “dura”. Pareciera que en personas cultas, con contactos, poder y dinero, la adopción de *posiciones* irreductibles es más fácil y natural. Ahora estábamos en una sesión privada de “las partes”, sin los ilustres abogados. Habían traído una fotografía aérea de ambas casas. Les pedí que me la explicaran. Argibay y Román comenzaron a pasarse la foto y a decirme qué era cada cosa. Había una silla vacía en el medio de los dos. De pronto, Argibay se mudó de silla, se sentó al lado de Román y comenzaron a hablar entre ellos acerca de qué era lo blanco, lo verde y lo rojo que se veía en la foto.

—No, doctor—decía Román— me parece que esto blanco es el tanque de agua de su casa.

—Sí, sí, pero lo que yo le digo es que la pared pasa por aquí, ¿ve? Y creo que la entrada de su garaje está tapada por el árbol éste. Así que ésta es su pileta, replicaba Argibay.

—Tiene razón.

Yo me callé y me quedé mirando atónito la escena. Estaban hablando ellos.

—Fíjese, licenciado, que ésta es la parte nueva que usted construyó.

—Ajá, y si usted ve esta línea que es la parte vieja, se da cuenta de que lo nuevo está arriba de la misma superficie anterior.

Argibay volvió a su silla, cruzó sus brazos y sus piernas, se reclinó hacia atrás y mirándome dijo: “No, no es la misma línea, eso es incorrecto, su construcción es ilegal”.

Yo quería que volvieran a sentarse juntos frente a la foto. Pedí que me explicaran cómo era la casa antes de las reformas y dónde estaban los árboles que ya se habían obligado mutuamente a cortar.

Se repitió la escena anterior. Argibay volvió a la silla al lado de Román y hablaron entre ellos coincidiendo en las descripciones. Al rato, el médico volvió a su silla y volvió a encerrarse en sus reclamos.

Le pedí a Román que se mudara él de silla y que siguieran explicándose,

porque yo no entendía bien. Lo hizo y el diálogo siguió un rato más en buenos términos.

Me acordé de Ury: “*Codo a codo, juntos, frente al problema*”. El simple cambio de posición en la mesa, frente a la foto, me mostraba un asombroso cambio en la comunicación.

Lo primero que vemos—y escuchamos— en las mediaciones son historias. *Historias que reflejan una pauta de interacción, recíprocamente estructurada entre los disputantes*. Quisiéramos desgranar un poco esa frase, porque contiene algunos puntos de partida que consideramos importantes para el desempeño del rol de mediador.

a) Las pautas de interacción

En general, con acciones y omisiones, con palabras, hechos, silencios e inacción, cada uno de nosotros es co-constructor del tipo de relaciones que establece con la gente. Y esas relaciones tienen algunas pautas que se construyen en la interacción y que son las que estructuran la relación de una cierta manera.²

Por supuesto, esto es más o menos flexible y dinámico, según las personas y las situaciones. Cuando otros mamíferos se encuentran, los perros por ejemplo, se olfatean, se miden y comienzan a proponer y contraproponer pautas de relación. Igual hacemos nosotros. Una vez que se establecen las pautas de interacción, tienden a mantenerse hasta que algún impulso de cambio las alcanza. Cuando se desata un conflicto, la relación conflictiva de las partes también tiene sus propias pautas de interacción.

Entre Argibay y Román parecía que la interacción era lo que venía alimentando el conflicto. Yo acababa de ser testigo de que ellos habían podido tener un diálogo razonable, pero que, frente al desacuerdo —expre-

2. Todo lo que estamos diciendo refleja nociones elaboradas desde una visión que comparte la corriente del “construccionismo”. Véase el capítulo 7, “Reencuadres”, para una clasificación teórica sintetizada.

sado por Román con cierta soberbia— Argibay volvía a su posición de negativa irreductible. Ello producía la inmediata reacción descalificadora de Román, lo que generaba mayor indignación y endurecimiento de Argibay... y así.

b) La estructuración recíproca

Por otro lado, como abogados, llegamos a la mediación entrenados para pensar que sin duda una de las partes está “causando” el conflicto, que alguien comenzó con esto y que debemos descubrir en los relatos el “origen” del problema y el “nudo” de la cuestión para poder llegar a la solución. Estamos entrenados para pensar lógicamente, de manera lineal, detectando secuencias de causa y efecto. Y eso nos lleva, muchas veces, a escuchar las historias de las partes buscando “la” verdad, que generalmente, pensamos, está relacionada con “algo” que “alguien” hizo mal.

Nosotros nos proponemos partir desde un lugar diferente. Cuando hablamos de una pauta recíprocamente estructurada, presumimos que las partes se relacionan entre sí con ciertos parámetros que construyen juntas, en su interacción.

En el caso de esta mediación, como en tantas otras, me descubría pensando cosas tales como: “Entre estas partes hay un desbalance de poder y creo que el licenciado Román, que en efecto es un joven prepotente, comenzó todo”. Al momento siguiente podía estar pensando algo así como: “Pobre Román, parece que este doctor Argibay ha hecho de este conflicto el centro de su vida. ¡Debe de ser pesadísimo tenerlo de vecino!”.

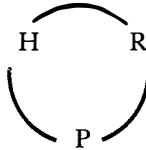
Ninguna de las dos impresiones es absoluta y las dos pueden ser verdaderas o falsas. Lo importante es que la escucha desde un lugar imparcial y curioso nos sirve para partir del supuesto de que ambos construyen la relación que los vincula. Pensarlo así nos ayuda a entender el tipo de relación conflictiva que tienen las partes sin necesidad de adjudicarle a nadie la “culpa” por haber desatado el conflicto, y nos permite concentrarnos en detectar las pautas que ellos repiten en su interacción.

c) Las historias

Por otro lado, partimos de reconocer que la mediación es un proceso conversacional, en el que trabajamos con las historias que traen las personas. Esas historias reflejan las pautas de interacción que tienen las partes y estarán “apoyadas” en la descripción que cada uno tenga de esa relación.

Pero, al mismo tiempo, esas historias son las que “sostienen” la relación de las partes dentro de una dinámica conflictiva. En muchos sentidos, es la manera como se “arman” y se “desarrollan” las historias que cada una de las partes tiene del conflicto lo que va definiendo una relación como conflictiva y lo que también genera pautas de interacción que la estructuran como tal.

Hay una suerte de retroalimentación constante entre la relación conflictiva de las partes (R), las pautas de interacción que la estructuran (P) y las historias en que se expresan (H).



De hecho, como describía Carlos Sluzki en una de sus clases, cuando yo le cuento a mi mujer la historia de una disputa con mi jefe, y ella me dice “¡Que barbaridad!”, yo me enojo un poco más de lo que estaba, mi historia se confirma y ancla un poco más. Después se lo comento a mi padre y él me dice: “Y ese idiota ¿quién se cree que es?”, y yo ya estoy camino a la indignación. Y si después se lo comento a uno de mis compañeros de trabajo, a un amigo íntimo, a un compañero del club, a mi cuñada, en cada conversación voy armando de manera cada vez más cerrada, anclada en el consenso de mis fieles aliados, una versión de mi relación con mi jefe. Habrá al mismo tiempo otros aspectos de esa relación que irán desapareciendo a medida que se va construyendo la historia del conflicto, elementos que no encajan en esa historia tales como cuánto me ayudó cuando entré, la confianza que me otorgó, algún reconocimiento, etcétera. Inevitablemente, mis actitudes siguientes, teñidas por mis emociones y mis convicciones actuales acerca de los hechos, serán las de alguien más desconfiado y querellante, menos cola-

borador y dispuesto con mi jefe y con mi trabajo. Esto a su vez reforzará la dinámica conflictiva, a la manera de una profecía autocumplida, en la que los comportamientos del uno generan en el otro comportamientos que confirman las sospechas del primero, y otro tanto para el segundo, hasta que la pauta de interacción conflictiva se transforma en eje de la relación.

La historia de la disputa con mi jefe es lo que llegará a la mediación, y es el material con el que trabajaremos. Conversaremos acerca de esa historia.

*Si en el proceso de mediación se pueden generar nuevas historias para esa disputa, o nuevos aspectos de esa historia, que incorporen porciones positivas que en el proceso de “armado” de la historia del conflicto se “cayeron” del relato (o que desplacen algunos elementos negativos de la historia original), entonces quizá puedan comenzar a estructurarse otras pautas de interacción entre las partes, menos conflictivas, que den espacio a un tipo de relación que permita el acuerdo.*³

Creemos que esto pasa en mediación y es una hipótesis de trabajo que hemos comprobado una y otra vez.

De hecho, si no fuera así, si la conversación y nuestro trabajo con las historias no sirvieran para influir sobre las pautas de interacción –de forma tal que la relación conflictiva permitiese un acuerdo que resolviera el problema– la mediación no tendría sentido. Porque nosotros sólo conversamos.

Reunión privada con Argibay:

A: Román cree que puede hacer lo que se le dé la gana. No señor, ¡para eso está la ley! Si él me hubiera pedido permiso para la obra, como corresponde entre buenos vecinos, seguramente yo no hubiera tenido problema. Pero a él no le importa nada de nadie.

M: ¿Usted quiere decir que si el señor Román lo hubiera consultado antes de empezar la obra, quizá todo este problema no se hubiera producido?

A: Seguro. Pero eso es pedirle peras al olmo. ¿No ve que ni siquiera le importa cumplir las sentencias en contra que tiene de los jueces?

M: ¿Pero a usted le hubiera gustado que él le pidiera autorización para la obra?

A: Sí.

3. Nótese que hemos elegido las palabras para que quede claro que nosotros entendemos que el propósito de la mediación no es “transformar” la relación, ni –necesariamente– construir “una” historia totalmente nueva. Hablamos de aspectos, de incorporar elementos o generar nuevos pedazos de relato que abran espacio a la posibilidad de resolver el problema con un acuerdo mutuamente aceptable. Punto. Si se logra una recomposición de la relación, mucho mejor. Pero no consideramos que ése sea el objetivo a perseguir.

M: ¿Usted piensa que él, por su formación y su manera de ser, tenía posibilidades de saber que a usted le hubiera gustado que le pidiera autorización para la obra?

A: No lo sé.

M: ¿Qué cree usted que él necesitaba para darse cuenta de que usted esperaba ser consultado por él?

A: Y, no sé. Ser otro tipo de persona.

M: ¿Cree que él sabe hoy, que si lo hubiera consultado antes, nada de esto estaría sucediendo?

A: No..., no creo que sepa.

M: ¿Por?

A: Y... porque la verdad es que yo me enojé muchísimo. Y cuando uno se enoja dice cualquier cosa, menos lo que piensa...

Como mediador escucho la historia, pero eso no basta. *Necesito comprender cómo la vive y siente cada una de las partes, por qué, y qué puedo hacer para ayudarlos a ampliar sus historias. Como dicen los autores de *La Estructura de la magia I*.⁴*

En nuestro intento por entender el motivo por el que algunas personas siguen causándose sufrimiento y angustia, ha sido importante caer en la cuenta de que no son ni malos, ni locos, ni enfermos. De hecho, están optando por lo mejor entre las alternativas de que están conscientes, es decir están eligiendo lo mejor dentro de su modelo particular [...] El problema no está en que el individuo elija mal o equivocadamente sino en que no tiene suficientes alternativas generadas por su modelo.

Para alcanzar esa “comprensión”, partimos del supuesto de que cada persona –dentro de “su modelo”– tiene sus razones. Pero, además, partimos del supuesto de que estas razones son válidas, y son “buenas” razones para cada uno, dentro de su modelo. A partir de allí, cada persona estructura las historias en las que el conflicto vive. Nosotros, mediadores, no estamos allí para evaluar si uno u otro tiene la “verdadera” historia o razones “suficientes” para su conducta. No valoramos ni juzgamos sino que tratamos de entender el mecanismo con el que cada persona conecta sus razones con sus acciones. Y buscamos de qué manera pueden reformularse esas conexiones, de qué manera pueden construirse nuevas porciones de historias (o historias alternativas) que abran el camino a posibles acuerdos.

4. Bandler, Richard y Grinder, John: *La estructura de la magia I*, Santiago de Chile, Cuatro Vientos, 1996, 8a. ed.

Que entienda cómo funciona el razonamiento de cada persona no quiere decir que lo comparta, ni que haría lo mismo puesto en su situación. Sólo quiere decir que lo entiendo.

Dos grandes secuencias en la mediación

Hay dos grandes conjuntos de secuencias en la mediación:

a) *La secuencia exploratoria*. El primer conjunto es cuando cada parte nos toma de la mano y con el relato de su historia nos va mostrando todos los elementos que componen su manera de entender el conflicto, y en el paseo *exploramos* aspectos de su universo (porque nos muestra también rasgos de su personalidad, de su contexto, de su forma de vivir, que son oportunidades para desarrollar el siguiente paso).

b) *La secuencia propositiva*. El segundo conjunto de secuencias es cuando el mediador, apoyado en ese paseo conjunto anterior, le *propone* a cada parte (a través de preguntas, reformulaciones o síntesis) nuevas exploraciones de otros escenarios, hipótesis innovadoras o respuestas a preguntas inusuales que quizás aporten otros elementos o que permitan integrar su historia con otras historias relacionadas con el conflicto, que no habían sido incluidas en el paseo previo. Sutilmente, sin presión, así como nos hemos dejado guiar en una secuencia, conducimos en la otra.

Esto sucede todo el tiempo en el proceso de mediación. No queremos decir que primero pasa una cosa y cuando se termina, pasa la otra. Es como una danza en donde lo importante es la armonía de las secuencias, porque eso permitirá que los pasos específicos que se van dando se integren en un continuo que lleve a algún lado. Puede ser un acuerdo o no. Pero debe ser una oportunidad para que cada persona tenga un panorama ampliado del conflicto y pueda tomar decisiones sobre cómo ubicará ese conflicto en su propia vida. Ésta es la responsabilidad del mediador.

La secuencia exploratoria

Básicamente, cuando comenzamos a explorar, alimentamos nuestra curiosidad con preguntas. Al principio todavía no tengo “material” como para construir hipótesis y simplemente necesito información.

¿Por qué Román inicia la obra sin preocuparse por su vecino?
¿Por qué Argibay se indigna? ¿Por qué le inicia una demanda?

Una habitual inclinación de los mediadores abogados, natural, es preguntar algunas cosas que constituyen un cierto tipo de “pruebas” que demuestran la verdad de los dichos. Y esta inclinación se ve reforzada por la actitud habitual de las partes frente a un tercero: sienten que es importante para ellos convencer al tercero de su verdad y detrás de cada fragmento de la historia que constituye una pauta de acusación al otro, generalmente tienen testigos, documentos, actitudes similares en otros temas, etcétera, que hacen más sólida su historia del problema. Una estructura típica de un relato de acusación.⁵

Como mediadores tenemos que entender el problema, y muchas veces hacemos preguntas que focalizan en las razones que cada uno tiene para decir lo que dice. Eso es necesario. Pero otras veces esa *exploración* de las “razones” puede transformarse en una *indagación* sobre las pruebas. La diferencia del efecto que tiene cada pregunta es abismal. Frente a la indagatoria, las personas nos defendemos; frente a la exploración nos abrimos. Y esa diferencia depende del lugar donde nos ponemos como mediadores para hacer las preguntas. Ese lugar se manifiesta en nuestro propio modo de hablar, en nuestra narrativa.

Una narrativa indagatoria es diferente de una narrativa exploratoria.

Si indagamos, preguntamos acerca de lo que nosotros pensamos, para que nos contesten lo que queremos oír. Si exploramos, preguntamos para entender lo que ellos piensan acerca del problema, preguntamos sobre otras áreas de la persona, sobre cómo se relaciona con el conflicto, etcétera. Y desconocemos cuáles serán las respuestas. Porque detrás, o mejor al lado, de cada relato del problema, hay otros discursos que describen otras historias u otros fragmentos de historias, que se conectan con la manera que cada parte tiene de percibir el problema. Y estas historias o fragmentos de historias son los que hay que descubrir primero para luego ayudarlos a incorporarlos a su propio relato del problema, y así poder enriquecer su perspectiva.

M: Dígame, doctor Argibay, ¿cómo se vive dentro de su casa este problema con el vecino? ¿En su propia familia qué opinan?

A: Bueno, ése es todo un tema, porque a mi señora no le gustan los juicios y ella es mucho menos batalladora que yo. Pero no quiero que mis hijos piensen

5. Véase Sara Cobb, “La construcción social de las intenciones en las narrativas legales”, material inédito, Universidad de California, Santa Bárbara, agosto-septiembre. 1995.

que en la Argentina no existe la justicia si no se van a querer ir del país, con toda razón. Yo le digo a ella que esta pelea es por nuestros hijos. Porque no puede ser que en este país suceda cualquier cosa.

Hipótesis y preguntas

Pero para que las preguntas puedan ser exploratorias y no indagatorias, tengo que manejar con soltura mis hipótesis de trabajo —a partir de las cuales “construyo” las preguntas—.⁶ Esto es, tengo que poder usarlas y cambiarlas sin problema. Debo evitar “enamorarme” de mis hipótesis. Y también debo evitar ser “colonizado” por las hipótesis de las partes. Casi siempre tienen sus propias hipótesis acerca de los “motivos profundos” del conflicto y naturalmente intentarán obtener la complicidad y el acuerdo del mediador (y de cualquier tercero que escuche la historia).

—Lo que pasa es que este doctor Argibay se jubiló y no tiene otra cosa de qué ocuparse. Está loco. Lo que quiere es sacarme plata. Porque ya una vez él me dijo... y estaba mi señora presente, así que no estoy mintiendo.

—Con Román pasa lo mismo que con todos estos arribistas que tienen acceso al poder y se creen que pueden pasarle por encima a todo el mundo. No ve que tiene el mismo abogado que el ministro, que es su amigo, y yo sé que compraron la habilitación de la obra. Averigüe usted en la Municipalidad, ¡ya va a ver!

La relación del mediador con sus hipótesis de trabajo es una característica del desempeño de nuestro rol. Y también resulta particularmente contraria a la formación que tenemos como abogados. Como tales, construimos hipótesis para poder desarrollar a partir de allí nuestros *argumentos*, que son los que servirán para evaluar los hechos y, a su tiempo, validar las hipótesis. Y la validación de mis hipótesis trae aparejada la validación de mi rol. Soy mejor abogado si acierto en mis hipótesis. Por eso, como abogados, las preguntas indagatorias tendrán el propósito de demostrar la verosimilitud de mis hipótesis de partida.

En cambio, como mediadores, construimos hipótesis sólo para orientar nuestras intervenciones y desarrollar nuestras preguntas, reformulaciones

6. Véase en el capítulo 8, “Herramientas para legitimar y reencuadrar”, el apartado “Lenguaje interrogativo”.

o síntesis, testeando y chequeando todo el tiempo si estas hipótesis “encajan”. Son las respuestas y las reacciones de las partes a nuestras intervenciones las que, paulatinamente, nos van a confirmar o modificar las hipótesis con las que trabajamos. Como mediador siento que puedo cambiarlas, dejarlas caer, abandonarlas o transformarlas, sin que por ello esté en juego mi rol. Al contrario, el manejo de una multiplicidad de hipótesis y el salto de unas a otras en la conversación envían a las partes dos mensajes muy importantes: por un lado, que el mediador no está “comprometido” con una determinada interpretación de la realidad. Por otro lado, que es valioso manejar una multiplicidad de hipótesis respecto del problema (o de fragmentos del problema).

A partir de la hipótesis, en general, comenzamos un rodeo que llevará a la persona –en el diálogo– a enfrentarse con la hipótesis para confirmarla o modificarla.

Traduzco aquí una buena definición de lo que son las hipótesis, dada por el *Webster's New Dictionary*: “Una asunción tentativa hecha con el propósito de extraer y testear sus consecuencias lógicas o empíricas. Implica información insuficiente que sirve para proveer solamente una explicación tentativa”.

Cuando trabajamos como mediadores, pensamos acerca de las hipótesis de tres maneras: a) en términos de parámetros provisionales, que sirven a veces para *explicar los motivos* de algo,⁷ b) o como *antecedente* eficaz para generar alguna otra cosa –como en las oraciones condicionales: si sucediera “x” entonces pasaría “y”–, o c) simplemente como *una orientación general* basada en la experiencia o la intuición.

a) *Como explicación de los motivos*. Por ejemplo, creo que lo que sucede con Argibay es que, a esta altura del desarrollo del conflicto, está “entrampado” por todo lo que hizo y dijo en contra de Román y, por eso, le resulta muy difícil pensar en llegar a un acuerdo con él. A partir de una hipótesis como ésta, yo comenzaría a hacer algunas preguntas tales como: ¿cómo le ha resultado hasta ahora el camino de los juicios? ¿Cómo cree que él hubiera reaccionado si su señora –en lugar de usted– hubiera ido a hablar con él en primer lugar? Cuando usted planteó sus reclamos, ¿se imaginó que cuatro años después iba a estar en esta situación? ¿Ha estado usted en otras situaciones como ésta, en la que el conflicto escaló más allá de lo imaginado? ¿Cómo salió de ellas? ¿Qué cosas le impiden salir de esta situación?

7. Así es como entiende Christopher Moore las hipótesis, ob. cit., pág. 107.

b) *Como antecedente*. Por ejemplo, pienso que si logramos que Román reconozca que debería haberle pedido autorización a Argibay para iniciar las obras, entonces tendríamos abierto el camino para un acuerdo. Frente a esta hipótesis, comenzaré primero a chequear con Argibay qué importancia y qué efecto tendría para él ese reconocimiento de Román. Y luego chequearía con Román qué caminos para él serían útiles y legítimos para arribar a un reconocimiento así. Además, aunque esto fuera factible, todavía habría que chequear –también con ambos– si este reconocimiento efectivamente abriría o no el camino a un acuerdo.

c) *Como una orientación general*. Sobre la base de mi experiencia, por ejemplo, puedo pensar que es especialmente útil explorar en este caso el impacto familiar del conflicto. Y entonces abro una línea de preguntas relacionadas. O puedo pensar que alguien como Román puede ser especialmente sensible a la opinión de expertos (botánicos, como fue en este caso). Cualquier intuición que sirva para “abrir” una línea de preguntas encadenadas funcionará como una hipótesis.

Iremos “calibrando” nuestro avance en esta especie de rodeo de preguntas que hacemos hasta llegar a las respuestas que confirman o no la hipótesis, de acuerdo con la reacción de la persona con la que estamos trabajando (y la de los otros si estamos en reunión conjunta). Sabremos claramente, por la información que nos van dando las respuestas, si tenemos que descartar esa hipótesis y comenzar a trabajar con otras o si la hipótesis funciona pero debe ser modificada en algo.

La secuencia propositiva

Pero además de las exploraciones acerca de los universos de cada persona, una vez que tenemos información suficiente, los mediadores proponemos formulaciones verbales que muestran una perspectiva diferente: *hacemos reencuadres*.⁸ Presentaremos visiones que re-signifiquen los contextos, los contenidos o las personas dentro de sus propias historias, de manera tal que se abra el camino para el acuerdo.

8. El tema es ampliamente desarrollado en el capítulo 9 “Los niveles de trabajo del mediador”.

Todas las situaciones problemáticas transcurren en redes de relaciones: sociales, familiares, laborales, etcétera. Y esas redes conforman un contexto que sostiene la historia de cada una de las partes de determinada manera. Estas redes son un amplio y fértil campo donde trabajar, porque aportan a la historia del problema una gran cantidad de elementos que en el proceso de mediación pueden jugar de maneras diferentes. Si lo que ocurre en la red que sostiene el sistema puede aceptar algún tipo de resignificación, entonces la influencia sobre la manera de vivir el problema que tiene una persona puede ser muy benéfica.

Con el doctor Argibay (en reunión privada).

M: Déjeme entenderlo, doctor, usted me dice que espera que una sentencia judicial a su favor sea lo que sirva para demostrarle a sus hijos que existe la justicia en este país. ¿Para ellos es importante cómo se resuelva este problema?

A: Sí. Ellos me ven que estoy muy mal por esto y por la *impotencia* de que los jueces no terminan de resolver esta cuestión. Y si ellos pierden la fe en la justicia, se van a ir del país.

M: ¿Ellos tienen fe en usted?

A: ¡Sí, claro!

M: ¿Y qué pasaría con ellos si el que resuelve el problema no es el juez sino usted mismo?

A: ¿Cómo?

M: ¿Para eso está usted aquí, no? ¿Ellos saben lo que usted está haciendo hoy aquí?

A: No, no creo.

M: Usted sin duda ya estaba dispuesto a buscar una solución por sí mismo al venir a la mediación y quedarse. Reafirma esa disposición cada vez que decide seguir en mediación, invierte tiempo y energías. Ha tomado el problema en sus manos y está haciendo los esfuerzos a su alcance para terminar esta disputa con su vecino en buenos términos. No parece que haya “impotencia” en su actitud, al contrario. Si usted les cuenta lo que está haciendo aquí, ¿qué les diría?

A: Y sí, les diría que estamos buscando una manera civilizada de resolver esto de una buena vez por todas.

M: ¿Qué pasaría con sus hijos si ven que es usted mismo el que *puede* resolver el problema definitivamente?

A: Y... sería muy bueno para todos... Incluso... sería mejor para ellos. Sí... quizá... sí... ver que a pesar de todo lo que me he enojado con esto, soy capaz de resolverlo yo... ¡Pero es que yo lo quiero resolver! Hay que ver si Román también se anima...

La situación había cambiado. La manera de enfrentarse al problema y sus efectos podían tener ahora otro significado. Al incorporarse en la historia esta visión (que incluye también un movimiento de *empowerment*),⁹ comenzó a abrirse un espacio interno en Argibay que quizá permitiría cambiar la pauta de interacción con Román.

En síntesis, cuando estamos escuchando el relato del conflicto que las partes traen a mediación, no sólo vamos a enfocar nuestra atención en los “datos”, que constituyen la materia de la que trata el caso, sino que también vamos a tratar de *comprender* cómo son esas personas, qué estructuras de valores manejan en esta situación, con qué pautas culturales se mueven, cuáles es su red de relaciones vinculada a este conflicto, cómo están funcionando sus emociones, etcétera. Porque lo que necesitamos saber es cómo *perciben* la realidad en que viven.

Necesitamos comprender los mecanismos que influyen en sus percepciones.

Porque si la mediación implica el tránsito de una situación de conflicto a una situación de acuerdo, el “material” con el que trabajaremos todo el tiempo está constituido por aquello que perciben los actores del conflicto. Y, de hecho, la gran mayoría de las intervenciones estarán dirigidas a testear o influir las percepciones que cada parte tiene de la situación conflictiva, sus elementos y relaciones entre ellos.

Pero no se trata de comprender a las personas y ya, listo, cumplí. Esa comprensión tiene que servirme para algo. Puedo comprender a alguien profundamente, y si es mi amigo, compartir su emoción, por ejemplo. Y ahí me quedo. Muchos pasantes suelen mover afirmativamente la cabeza cuando están *comprendiendo* a alguna de las partes. Y, en general, la actitud que sale naturalmente como un resultado de esta comprensión es la de adjudicarle la razón a uno y la culpa a otro. Eso no me sirve como mediador.

Comprender los mecanismos que influyen en las percepciones de una persona tiene que servirme para aprender a navegar en la conversación con ella considerando esos mecanismos, de manera tal que la interacción conmigo como mediador los ayude a realizar, al menos, tres actividades: a) *ampliar* sus propias percepciones de la situación que tienen que resolver, b) explorar los medios que pueden utilizar, y c) encontrar la manera de encarrilar la búsqueda de una solución.

9. Bush y Folger: *The Promise of Mediation*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.

5

PERCEPCIÓN Y NARRATIVAS

Los modelos o mapas que creamos en el proceso de vivir están basados en nuestras propias experiencias y, debido a que algunos aspectos de nuestras experiencias nos serán únicos, ciertos aspectos de nuestro modelo del mundo serán exclusivos de cada uno de nosotros. Estas maneras poco comunes que cada uno de nosotros adopta para representar el mundo constituyen un conjunto de intereses, hábitos, gustos, pautas y normas de conducta que son claramente propias. Estas diferencias garantizan que cada uno de nosotros tenga un modelo del mundo que de alguna manera será diferente del modelo de otra persona cualquiera.¹

Luego de tres años de trabajar en los más diversos casos de mediación, y pensando acerca de por qué las personas actuamos como actuamos frente a situaciones de conflicto, la idea de que estamos gobernados por nuestras percepciones era ya, para nosotros, irrefutable. Un caso detrás de otro nos revelaba el mismo patrón: según cómo cada persona percibía la situación en la que estaba inmersa, así actuaba.²

Nos asaltaba todo el tiempo un conjunto de preguntas: ¿de qué depende que alguien perciba la situación de una manera determinada? ¿Por qué cada persona percibe distinto? ¿Qué influye para que alguien vea una situación de una forma y otro, de otra forma tan diferente? ¿Cómo se forman las percepciones en cada persona? ¿Y cómo cambian las percepciones?

1. Bandler, Richard y Grinder, John: *La estructura de la magia I*, Santiago de Chile, Cuatro Vientos, 1996, 8a. ed.

2. En todo este capítulo, y en general en este libro, utilizamos el término "percepciones" de la misma manera que en el lenguaje coloquial: como un medio de entender una cierta situación. También en este sentido es usado el término por De Bono, por ejemplo, en *El pensa-*

Una primera intuición se asentaba en la idea de que *percibir* es un proceso. Esto es, algo que va ocurriendo con una cierta dinámica, que no pasa automáticamente, y algo en lo que interviene, seguramente, un conjunto de elementos diversos. Comenzamos a pensar entonces que la percepción que una persona tenía de una cierta situación era un resultado. El resultado de algún tipo de proceso interno, único, original, que involucraría algunas combinaciones específicas de elementos propios de esa persona. Sobre todo, teníamos conciencia de que pensar acerca de las percepciones en término de procesos era importante para nuestro trabajo como mediadores. Porque la otra comprobación de nuestra práctica era que cuando las personas comenzaban a percibir la misma situación de una manera diferente se podían hacer acuerdos.

Desde nuestro rol de mediadores teníamos que ayudar a las personas con las que estábamos trabajando a que pudieran generar nuevas percepciones, más “operativas” o más “funcionales”, que les permitieran encontrar soluciones aceptables y actuarlas. ¿Qué pasaba en la práctica? Trabajábamos haciendo preguntas e impulsando reflexiones en las partes. Ellos comenzaban a pensar algunas cosas que no habían pensado antes. Nosotros reformulábamos ciertos aspectos y ellos comenzaban a percibir algunas cosas de manera sutilmente distinta. Su percepción de la cuestión y del otro se modificaba un poco, y la dinámica de interacción también cambiaba un poco. Sin duda había un proceso. Y si nosotros veíamos que se conformaban, en cada uno de los individuos, nuevas percepciones en un proceso, los interrogantes eran: ¿qué tipo de proceso es el que ocurre?, ¿qué elementos intervienen en ese proceso individual? Y, más concretamente pensando en la práctica de la mediación, ¿cómo se consigue *inducir* el proceso de modificación de las percepciones?

miento creativo... así como muchos otros autores citados a lo largo de este trabajo. Aceptamos que el término puede ser “viejo” y aun ambiguo, pero lo adoptamos porque está muy presente en los círculos profesionales que trabajamos en mediación. También coincidimos con nuestra querida colega, Marínés Suares, que dentro de la literatura que sigue la línea batesoniana estos procesos que nosotros figuramos con el término “percepciones” deberían llamarse “ideas” o “pensamientos”. En el sentido batesoniano, estaríamos hablando de “la clase de diferencias que son generadas por el proceso de transformación mediante el cual las diferencias inmanentes en el territorio se convierten en diferencias inmanentes en el mapa” (Gregory Bateson, *Pasos hacia una ecología de la mente*, Buenos Aires. Planeta-Carlos Lohlé, 1991).

Esteban y Valeria habían estado casados durante diez años, y tenían un hijo de 7, Iván. Valeria tenía de su matrimonio anterior dos hijas, Clara y María, de 14 y 12 años, que habían convivido con Esteban y su mamá desde chicas, ya que su padre casi no las veía ni se ocupaba de ellas. El padre de las chicas consumía drogas y finalmente se suicidó cuando ellas tenían 11 y 9 años.

Esteban y Valeria se habían separado en julio del '96 definitivamente y él había caído en un profundo pozo depresivo que lo llevó a decidir no ver a su hijo Iván durante los cuatro meses posteriores a la separación. Valeria se "bancó" ese período sola con sus dos hijas y con Iván, mientras terminaba sus estudios de psicología social y comenzaba a tomar forma una nueva relación de pareja que había iniciado con un compañero de estudios, Ricardo.

Llegaron a la mediación en abril del '97.

Esteban se había recuperado, y desde noviembre del '96 quería ver a su hijo Iván. Había estado con él algunas veces en diciembre pero luego de una fuerte discusión Valeria se negó a que lo siguiera viendo. Tuvieron un altercado violento, con denuncias policiales incluidas. Esteban inició una causa penal ante el Juez de Menores y en el fuero civil decidió reclamar la tenencia de Iván. Valeria pidió la mediación.

Esteban comenzó declarando que quería la tenencia para sí, o cuanto más, compartida, y que Iván debía estar el 50 % de su tiempo con cada uno de sus padres. Que Valeria no tenía ningún derecho a negarle a su hijo y que él no tenía que "pedir" nada, que sólo quería que se cumpliera con lo que le correspondía a cada uno. Valeria dijo que ella sólo dejaría que el padre viera a Iván si podían establecer un acuerdo claro de régimen de visitas. Pero, como él no quería hablar con ella, hasta que no hablaran y se pusieran de acuerdo, no estaba dispuesta a que se llevara a su hijo. Agregó que cuando él se deprimió ella tenía que pedirle por favor que viera a Iván y él no quería y ella entendió. Y que ahora él reclamaba directamente la tenencia. Ella no estaba dispuesta a someterse a sus caprichos.

Él le retrucaba que le correspondía la mitad del tiempo de Iván con él y que ella no podía comportarse como si fuera la dueña del chico.

Ella decía que eso era partir al chico por la mitad, que era imposible y prepotente de su parte.

Él amenazaba con un juicio, seguro de tener elementos para descalificarla como madre. Ella también amenazaba con un juicio, segura de que cualquier juez le daría la tenencia de un chico de 7 años a ella.

La lucha de poder estaba totalmente desplegada en la mesa de la mediación.

¿Cómo puedo saber qué preguntar, de qué manera y qué reformulación convendrá? ¿Qué es lo que sucede dentro del individuo cuando usamos preguntas y reformulaciones? ¿No habrá acaso algún mapa, alguna guía, algún esquema que me ayude a entender cómo funciona el proceso en el que se forman las percepciones? Comenzamos a pensar. La hipótesis de partida de aquellas reflexiones era la siguiente: *Si entendemos el proceso de formación de percepciones que tiene este individuo en particular con el que estamos trabajando, entonces podremos realizar algunas intervenciones efectivas que generen nuevas percepciones en él, y habrá cambios.*³

En primer lugar, partimos del supuesto de que cada persona percibe el mundo que la rodea, tanto como a sí misma, de una manera particular y única.

Esto representa, para nuestro trabajo en mediación, una gran dificultad y, al mismo tiempo, una fuente de oportunidades.

La dificultad estriba en que no podemos establecer a priori patrones o tipos de personas clasificadas según su manera de percibir la realidad que las rodea, y según esos patrones decidir el tipo de intervención y predecir el efecto que la intervención tendrá. Las personas –y más aún en situaciones de conflicto– no parecen ser fácilmente clasificables. Hay una compleja combinación de factores que influyen sobre la manera de percibir la realidad –en general– que tiene cada persona, y están además las particularidades de cada contexto conflictivo. Las habilidades y las limitaciones naturales, psicológicas y físicas de cada uno, su formación, su cultura, sus ancestros, sus experiencias personales, su educación, su contexto, el medio ambiente en que vivió y vive, los objetos con los que se relaciona, su historia particular, las historias de otros que asimila a lo largo de su vida, etcétera, van conformando una identidad única y compleja y, por lo tanto, una forma particular de mirar el conflicto que trae a la mediación. Y junto con esa forma personal de mirar el conflicto, también traerá a la mediación un conflicto particular, distinto de otros.

Conclusión: el proceso de formación de percepciones que tiene cada persona en una situación de conflicto es completamente original.

3. Por supuesto que estas reflexiones están acotadas únicamente al ámbito de nuestro trabajo en mediación. Esta elaboración fue el objeto de estudio de un período de investigación de cuatro meses de Francisco Díez en Londres con una beca del British Council en la *London School of Economics* en un programa sobre *International Mediation*. Aquí sólo se sintetizarán algunos puntos del trabajo completo allí presentado que se tituló "How Perceptions are Shaped:" y que se publicó como monografía en inglés en la biblioteca de la LSE.

Por otro lado, la originalidad del proceso de formación de percepciones de cada persona representa un universo inagotable de oportunidades para generar cambios. Simplemente porque la originalidad presupone que hay otras maneras distintas, de las cuales se puede aprender. Lo variado, lo diverso, implica posibilidades de cambio porque presenta contrastes y diferencias que son la base de cualquier aprendizaje.⁴ Y la mediación es un proceso de aprendizaje para las partes –y también para el mediador–. Un aprendizaje en el que primero ayudamos a las partes a explorar sus propias maneras de percibir la realidad en la que ubican el conflicto y luego les proponemos otras exploraciones que, si funcionan, les permitirán introducir algunos cambios.

Para poder entender cómo se forman las percepciones de las personas con las que estoy trabajando y para ayudarlas luego a recorrer nuevos territorios, creemos que puede ser útil –aunque arbitrario– construir *un conjunto de clasificaciones* para elaborar un “mapa” que nos ayude a explorar el proceso de formación de percepciones de esta persona determinada.

Un mapa para explorar procesos

Podemos suponer que en el proceso de formación de percepciones interviene una gran cantidad de elementos diferentes que pueden combinarse de muy diversas maneras, con la potencialidad de producir un enorme abanico de resultados. Este presupuesto genera incertidumbre. Y nosotros, mediadores, que somos llamados para intervenir en un conflicto dado, en un momento determinado, podemos tener un conjunto de clasificaciones que nos ayuden a entender estos procesos. Si podemos entenderlos en cada caso –aunque sea parcialmente–, entonces tendremos elementos para orientar nuestras intervenciones de manera que sean adecuadamente efectivas. Esto es, adecuadas para esa persona en particular y probablemente no para otra.

4. En cuanto a las nociones de aprendizaje y de cambio que queremos vincular a las intervenciones del mediador en el proceso de formación de percepciones, estamos siempre pensando en las ideas de Bateson referidas al Aprendizaje II (*Pasos...*) y a las de Watzlawick cuando habla de Cambio 2 (*Cambio. Formación y solución de los problemas humanos*, Barcelona, Herder, 1989, 6a. ed.).

En la reunión privada, Esteban dijo que él no quería tener ningún tipo de relación con Valeria. Que reconocía que era la madre de Iván y que no era mala madre, pero que no iba a permitirle que hiciera con él lo mismo que ella había hecho con el padre de sus otras dos hijas, Clara y María. “Antes, ella lo suplantó a él conmigo y yo hice, durante años, de padre sustituto de las chicas. Ahora está haciendo lo mismo. Armó una pareja con otro, me desplaza a mí, y no me deja ver a mi hijo. Ella tiene que entender que Iván es tan hijo mío como de ella y que yo no tengo que pedirle nada. Quiero el 50 % del tiempo de mi hijo conmigo. Cómo puede ser que yo, para verlo a Iván, tenga que ir como un ladrón a la salida del colegio para estar con él unos minutos hasta que lo busca el abuelo. Porque ella no se ocupa, todo lo que hay que hacer por Iván lo hacen su abuelo y su papá.”

Cada vez que una persona comienza a mostrarnos su visión de la situación que trae a mediación, organiza el relato a su manera. Así nos va mostrando, en su modo de narrar la historia, un conjunto de aspectos de sí misma que son la base desde la cual entiende lo que le pasa.⁵ Hay un sustrato personal en cada relato. En ese sustrato, sobre esa base, se construyen las percepciones de la realidad. ¿Qué áreas conforman esa base?

Con el fin de contar con un puñado de clasificaciones que nos orienten en la exploración del territorio íntimamente personal en el que entraremos, creemos que puede ser útil clasificar la realidad personal del individuo en tres grandes áreas: una interna, una externa y una que funciona conectando las dos anteriores, que hemos denominado “área del aparato cognoscitivo”.

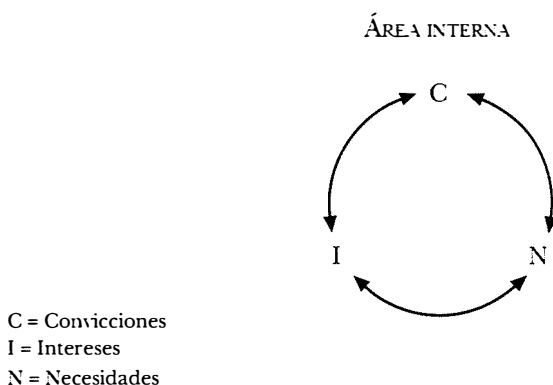


1) El área interna de la realidad del individuo

Esta área de la realidad del individuo explica cómo organiza él mismo, ante sus ojos, lo que le pasa, lo que siente y quiere, y cómo todo eso se transforma en un determinado tipo de relato. Aquí ubicamos algu-

5. Bandler, Richard y Grinder, John lo dicen en los siguientes términos: “Al emplear el lenguaje como sistema representacional, estamos creando un modelo de nuestra experiencia. Este modelo del mundo que creamos mediante el uso representacional del lenguaje está basado en las percepciones que tenemos del mundo. Nuestras percepciones también están parcialmente determinadas por nuestro modelo o representación” (*La estructura de la magia I*, Barcelona, Cuatro Vientos, 1996).

nas de sus ideas acerca de sí mismo, las creencias y los valores que sostiene y lo que dice que quiere, lo que le interesa, lo que teme y necesita.⁶ Comprende los intereses, las necesidades y las convicciones del individuo.⁷



Esteban sostenía enfáticamente que a él “le correspondía” el derecho de estar con su hijo el 50 % de su tiempo. Manifestaba un interés, pero también una creencia acerca del derecho que tenía. Además, parecía valorar mucho ocuparse personalmente del chico. Esto también definía sus creencias sobre el rol

6. En términos de los escritos del Harvard Negotiation Project, aquí se ubican los intereses y las necesidades. Nosotros agregamos también las convicciones –como un conglomerado de las creencias y los valores que tiene la persona–.

7. Como se expresa en el trabajo completo, estos tres campos que forman el área interna se estructuran referenciándose a otras áreas distintas. La premisa es que nada existe en sí mismo sino en relación con algo. Las convicciones tienen como referencia un mundo ideal determinado (hacia él se dirigen). Los intereses están más directamente relacionados con el mundo exterior –personas, objetos o símbolos– y las necesidades tienen como referencia básica el propio sujeto (*self*) y en un segundo término lo externo. Estos tres campos, a su vez, se relacionan íntimamente entre sí, influenciándose mutuamente en una relación dinámica. Para tener una imagen, podemos pensar en cada uno de estos tres campos (necesidades, intereses y convicciones) como una bola transparente llena de bolillos de colores (elementos) –que son *cada uno* de los intereses, necesidades o convicciones–. Cada una de las tres bolas y los tres campos juntos se mueven, y por lo tanto los bolillos en su interior (los elementos) se mueven también. Así se forman diversas figuras y arco-iris de distintos colores. Así se configuran también las diversas imágenes de sí misma que tiene cada persona, moviéndose al ritmo de las posibles combinaciones de sus propias convicciones, necesidades e intereses.

paterno. Por otro lado, necesitaba no tener que pedirle nada a su ex mujer, y así nos estaba dando la pauta de su necesidad de que ella lo reconociera como padre.

En casi cada frase de un relato, se puede hacer un análisis de las necesidades, intereses y convicciones que la persona va revelando. La clasificación nos sirve sólo para ayudarnos a escuchar los relatos de manera que podamos ir comprendiendo cuáles son las categorías que esa persona está manejando para sí. Podremos hacer preguntas que nos muestren las vinculaciones e influencias de unos y de otros elementos y explorar las prioridades de esta persona. Ello nos permitirá identificar rigideces, puntos difíciles vinculados al problema y un conjunto de límites y oportunidades que expone la misma persona en su relato.

Luego de treinta y dos años de casados, Analía y Vicente se habían separado. En la última reunión de las cinco realizadas, se había frustrado un acuerdo que habían preparado las abogadas (involucraba cerca de \$ 500.000). Era evidente que había "algo" en Analía que la había llevado a impugnar ese acuerdo, según ella, porque no contemplaba los 200 de gastos de tarjeta de crédito del verano anterior que ella había pagado. Estaba claro que ella tenía interés en llegar a un acuerdo y resolver la situación de separación de bienes rápidamente. Arquitecta, a sus sesenta y pico, ella sentía que no tenía mucho tiempo para disfrutar de la vida.

Estaba trabajando con Analía en reunión privada, sin abogados. En un momento dado ella había dicho que Vicente merecía el trato de los "traidores" y tuvimos el siguiente diálogo:

M: ¿Qué cree usted que hay que hacer con los traidores?

A: Bueno... —sonrojándose— dicen que en Oriente los apedrean en la plaza pública.

M: ¡Ah, claro! Usted me está diciendo que, en realidad, cree que a él deberían apedrearlo en la plaza pública.

A: Y..., si se lo merece...

M: ¿Usted qué cree?

A: Yo creo que sí.

M: Y en ese caso, Analía, ¿usted tiraría la primera piedra?

A: Bueno, aquí no estamos en Oriente...

M: Dígame, Analía, ¿usted se siente capaz de hacer algún tipo de acuerdo, cualquier tipo de acuerdo, aun alguno ventajoso para usted, con alguien que es un traidor?

A: Bueno, lo que pasa es que no quiero un acuerdo en el que él salga victorioso.

M: Aahhh... claro... ahora veo bien la diferencia... usted no lo apedrearía porque es demasiado civilizada para eso, pero tampoco quiere que él salga victorioso de esto. ¿Es así?

A: Sí.

M: ¿Usted cree que él quiere salir victorioso?

A: A mí me parece que sí.

M: ¿Y cuáles cree usted –que lo conoce tanto– que él piensa que son los puntos del acuerdo al que están llegando que constituyen una victoria para él?

A: Bueno... la verdad... creo que él querría llevarse mucho más...

En el diálogo habíamos recorrido el universo interno de Analía. Ella lo consideraba un traidor y esto, según sus *convicciones*, merecía castigo. Por otro lado, a ella le *interesaba* hacer un acuerdo. Enfrentada con sus propias imágenes de castigo y con su interés en un acuerdo, saltó a la *necesidad* de que por lo menos no saliera victorioso. Esto abrió una puerta a la generación de opciones para el acuerdo, que finalmente fue muy similar al que había rechazado antes.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que las aseveraciones que la persona incluye en el relato acerca de sí misma, acerca de los elementos que constituyen su área interna, no son necesariamente coherentes entre sí ni se establecen relaciones fijas o prioridades valorativas estables. Y si las estructuras discursivas se presentan muy rígidas, siempre se pueden chequear con escenarios hipotéticos o situaciones imaginarias, desnudando riquísimas contradicciones. Porque esas contradicciones entre las diversas cosas que una persona dice que quiere –intereses–, lo que dice que necesita –necesidades– y lo que manifiesta que considera irrenunciable o muy valioso –convicciones– son las que muchas veces paralizan a las personas y les impiden tomar decisiones. La explicitación de esos dilemas, los procesos de reflexión tendientes a relacionar, integrar o definir prioridades entre los diversos elementos que conforman su área interna, pueden ayudarlas a promover cambios de percepción acerca de cuáles son sus “verdaderos” intereses. Porque, aunque el esquema de Harvard habla de los “intereses ocultos” y propone que el mediador se oriente a “detectar” cuáles son –como si estuvieran ahí, escondidos–, como dice muy bien Carlos Sluzki⁸ el universo de

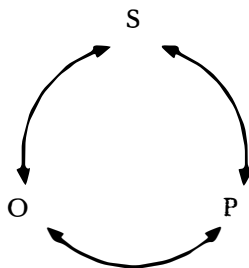
8. Conferencia en Buenos Aires, “Prácticas construccionistas”, organizada por Gachi Tapia y Francisco Diez en el Hotel Bauen, septiembre de 1997.

los intereses de las personas se va construyendo todo el tiempo en los procesos interactivos con otras. De manera tal que no hay intereses a detectar sino más bien posibilidades de co-construcción a explorar.

2) El área externa de la realidad del individuo

Este campo, compuesto por las personas, los objetos y los símbolos, incluye todo el mundo material que rodea al individuo y su propia red de relaciones con otras personas, incluyendo a su contraparte en el conflicto –por supuesto– y también a nosotros, los mediadores. Los objetos y las personas que forman parte de su mundo, y también los símbolos culturalmente incorporados (como las ideas de prestigio, poder, *status*, etcétera, que el individuo va mostrando en su relato), se estructuran de una cierta manera en cada uno. Necesitamos entender estas categorías propias de cada parte en la mediación; saber qué *significan* para ellos los objetos, las personas y los símbolos que están involucrados en la situación de conflicto que estamos mediando; cómo viven su relación con ellos. Para decirlo en otras palabras, nos interesa entender qué es lo que esta persona con la que estoy trabajando “les pone” al auto en disputa (objeto), a su socio (persona) o a la idea de *status* o “nivel de vida” (símbolo) que está involucrada en el conflicto. Cada persona tiene un conjunto de relaciones particulares y únicas con su propio mundo exterior, y ellas tampoco son fijas o estables sino que se mueven constantemente.

ÁREA EXTERNA



S = Símbolos
O = Objetos
P = Personas

Por supuesto que, como dijimos antes, ésta es una clasificación arbitraria que creemos que sirve para mirar y escuchar el relato de las partes y

orientarnos en la exploración. Es difícil que, en el relato, esté “discriminado” el interés de una de las partes por quedarse con el auto –que sería un elemento de su área interna– y el auto en sí mismo como un objeto al que la persona le otorga un significado especial.

Nos ha resultado útil tener presente la clasificación de objetos, personas y símbolos como campos en los que se pueden ir “acomodando” los elementos que cada persona presenta en su relato, y explorar cómo juegan en su percepción del conflicto.

En el caso de Alberto y Sara⁹ estaba en juego una moto (objeto) que ella había comprado para su hijo. Yo presupuse que ese objeto era importante para ella porque era importante para su hijo. Pero me equivoqué. Sólo cuando le pregunté para qué utilizaría la moto me enteré de que quería venderla para comprar un auto.

En el caso de Esteban y Valeria, fue muy importante preguntar acerca del padre de Valeria y abuelo de Iván, el señor Roberto (personas) porque Esteban lo apreciaba y, en los hechos, era él el que más tiempo pasaba con Iván. A Esteban le resultó útil pensar por qué enfocaba su temor de ser reemplazado como padre por la nueva pareja de Valeria y no por el señor Roberto.

Y lo mismo pasa con los elementos que englobamos en el campo de los símbolos. Cada persona tiene una percepción original del significado del dinero, el *status*, el poder, la ley, la justicia, los roles de socio, dueño, padre, mujer, etcétera. En el caso del capítulo anterior, para el doctor Argibay en su choque con el licenciado Román había por debajo una lucha entre el *status* dado por su “cuna” –la pertenencia social– y el poder que a Román le daba su posición en el gobierno (símbolos).

Lo que nos importa destacar es que creemos que estos tres campos del área externa de la realidad del individuo (igual que los tres del área interna) están íntimamente vinculados entre sí, que se influyen mutuamente y que son cambiantes. Al detectar algunos de los elementos que componen estos tres campos podemos comenzar a jugar con ellos en exploraciones que –al desarrollarse en la conversación– ejercerán su influencia sobre el orden de los otros elementos y, quizá, sobre la manera de percibir el conflicto que tiene una persona.

Con respecto a Esteban teníamos la hipótesis de que su idea del rol del padre (como un símbolo importante para él) debía ser explorada.

9. Véase el capítulo 9, “Los niveles de trabajo del mediador”.

- M:* A su modo de ver, ¿qué es lo que hace que uno sea un “padre”?
- E:* Bueno, básicamente, el hecho de ser un hombre que el niño ve todos los días y que se ocupa de él, que lo cuida y le da cariño.
- M:* Y si pensamos en la vida de Iván, ahora que usted no lo ve para nada, ¿qué hombres tiene cerca que hagan eso?
- E:* Bueno, parece que Valeria todavía no convive con su pareja...
- M:* ¿Y entonces? ¿Qué hombres tiene cerca Iván?
- E:* Su abuelo Roberto, el papá de Valeria.
- M:* ¿Y cómo cree usted que Iván lo ve a Roberto?
- E:* Se siente bárbaro con él, porque sabe que lo quiere. Él es buena persona y lo cuida mucho.
- M:* ¿Usted cree que su hijo Iván puede verlo a Roberto como un padre?
- E:* ¡Nooo!
- M:* ¿Por qué?
- E:* Y... porque es el abuelo y el chico lo sabe.
- M:* ¿El chico sabe que él es su abuelo y que usted es su papá?
- E:* Sí, claro.
- M:* Ajá... ¿Y qué es lo que le hace pensar que esta distinción que su hijo hace entre su abuelo y usted no va a poder hacerla entre la pareja de su mamá y usted?
- E:* Bueno... eh... no lo había pensado así. Pero es cierto que Iván entiende más de lo que uno a veces cree. Por mi parte, creo que Iván sabe que su papá soy yo. Lo que pasa es que si no me ve seguido, quizás...

El reencuadre¹⁰ efectuado se hizo jugando con las ideas que el mismo Esteban tenía acerca del rol de padre como un símbolo y de las *personas* que estaban involucradas en ese pequeño fragmento de historia, exponiendo algunas suaves contradicciones que permitieron disparar nuevos pensamientos y rescatar percepciones que él ya tenía –Iván entiende más de lo que parece– pero que permanecieron escondidas en su relato original.

3) *El aparato cognoscitivo con el que funciona cada individuo*

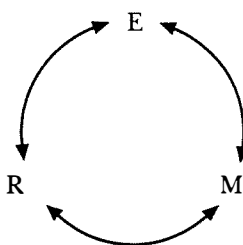
Las personas en tendemos, incorporamos conocimiento y conectamos nuestra realidad interna y externa a través de un cierto tipo de actividad que “localizamos” en lo que llamamos el aparato cognoscitivo. Todos tenemos diversos tipos de procesos que participan de nuestra manera de cono-

10. Véase el capítulo 7. “Reencuadres”.

cer. Identificamos en nosotros tres tipos distintos de procesos que parecen estar presentes en el momento de conocer: los de *la razón*, los de *la emoción* y aquellos en los que la *imaginación-intuición* parece ser el ingrediente mayor.

Por supuesto que, al igual que en las otras dos áreas, el contenido de estos campos no es algo fijo ni estable. Estos tres campos se influyen mutuamente y establecen relaciones dinámicas en las que varía la predominancia de uno u otro, cambiando la naturaleza de la “lente” que la persona aplica a lo que mira.

APARATO COGNOSCITIVO



E = Emoción

R = Razón

M = Imaginación-intuición

Creemos que resulta útil, en mediación, pensar que las personas conocen, entienden y aprehenden cosas nuevas a través de estos tres canales que aparecen en el desarrollo de nuestro trabajo.¹¹

La razón comprende todos los juegos lógicos que los humanos somos capaces de hacer, y el análisis “racional” del problema es una de las actividades centrales del proceso de mediación. Como mediadores utilizamos la lógica para marcar contradicciones del razonamiento y para impulsar reflexiones encadenadas en silogismos.

11. Creemos que es necesario explorar este territorio. Resulta increíble que en el ámbito de muchas ciencias sociales sigamos manejándonos con elaboraciones basadas –de una u otra forma– en la física newtoniana. Las nociones de “espacio y tiempo” son tan profundamente diferentes luego de los avances de la física cuántica y de los aportes de Einstein que las rígidas categorías kantianas (que, creemos, siguen siendo dominantes en nuestra cultura) han quedado bastante fuera de foco. Al respecto, recomendamos la lectura de autores como David Bohm (*La totalidad y el orden implicado*) que desde la física han explorado enfoques superadores acerca de la forma de conocer que tiene el hombre, o como el biólogo Rupert Sheldrake (*Una nueva ciencia de la vida*).

El conocimiento a través de la razón no parece requerir aquí más explicación. Es el mecanismo privilegiado de la mediación y lo utilizamos de muchas formas. Especialmente cuando hacemos preguntas, buscamos desenvolver razonamientos de las partes que ellas mismas no tienen presente en su manera de entender el conflicto. Los razonamientos de ellos son disparados por nuestras preguntas.

En el fragmento de la conversación con Esteban citado más arriba,¹² teníamos la hipótesis de que él se sentía desplazado de su rol de pareja de Valeria más que de su rol de padre. Pero su argumento era que ella quería reemplazarlo como padre de Iván. Tuvimos que seguir una línea de conversación que lo hiciera decir que la persona que más se ocupaba de Iván era su abuelo y que Iván podía distinguir con claridad entre su abuelo y su padre. Cuando le preguntamos por qué el chico no distinguiría entre su padre y la pareja de su madre, dijo que "no lo había pensado antes". Éste es un juego totalmente racional.

Por otro lado, nosotros, como terceros ajenos al conflicto, podemos hacer razonamientos novedosos para las partes, que no están teñidos de las emociones o la subjetividad de la contraparte o de las otras personas de su red social con las que conversan acerca del problema.

En el caso de Sara y Alberto,¹³ nuestro razonamiento fue que si ella en realidad lo que quería era comprarse un auto, entonces podía juntar el dinero de otra forma que no fuera recuperando la moto; por ejemplo, otros bienes que podía vender igual que la moto. Ese razonamiento implicaba la posibilidad de que dejara de vincular su interés en que se satisficiera su reclamo con el reproche hacia el otro por no haberle dado una moto que funcionara bien.

Pero además de la razón, pensamos que las emociones desempeñan un rol muy importante en el proceso de adquisición de conocimientos –y por lo tanto en la formación de las percepciones–.¹⁴ Este rol se manifiesta tanto en la forma de conocer, como en el sentido que se le asigna al conocimiento.

12. Véase la página 74.

13. Véase el caso en la página 79.

14. Recomendamos los libros recientes de Goleman, Daniel: *La inteligencia emocional*, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1996, y también *Psicología del autoengaño*, Buenos Aires, Atlántida, 1997.

to adquirido.¹⁵ Como mediadores, estamos atentos a lo que está pasando en este campo, a cómo están funcionando las emociones de las personas que participen del proceso de mediación, aquí y ahora con nosotros. Porque en muchas oportunidades es a través de una situación dominada por emociones –y no con un silogismo impecable– como se impulsará un cambio en las percepciones.

Estábamos realizando una pasantía en una provincia del sur del país. Las partes eran dos médicos, el doctor Héctor Valdez y su prima –quince años menor–, la doctora Marilia Zapata. Habían sido socios durante diez años. Valdez era muy reconocido y había sido presidente del Colegio Médico por tres períodos seguidos. Zapata había tenido una carrera impecable apoyada por su primo y basada en su esfuerzo y su estudio. Ambos priorizaban el trabajo en sus vidas. Marilia se casó y tuvo hijos, pero siempre siguió trabajando. Héctor perdió a su hijo varón mayor en un accidente de auto y –a pesar del dolor– siguió trabajando al día siguiente. Un día comenzaron a pelearse por una pequeña diferencia de dinero y Héctor le dijo a Marilia que estaba cansado y que quería terminar con la sociedad. Marilia se negó. En los días siguientes, la situación recrudeció. Héctor se llevó parte del mobiliario del consultorio y cambió la cerradura de la puerta. Marilia comenzó a hacerle denuncias civiles y penales en Tribunales y de ética ante el Colegio Médico. Héctor tuvo que defender su prestigio ante sus pares. Pasaron dos años... Marilia cayó en una depresión y no pudo volver a trabajar. Héctor atravesó los juicios de ética pero, como él nos decía: “Cada vez que paso por la casa del abogado o apenas escucho su nombre, me duele la cabeza”.

Los abogados se habían negado a la mediación porque sabían que sus clientes de ninguna manera hablarían entre ellos. Vinieron porque lo pidió el juez de la causa en la que Marilia reclamaba daños y perjuicios. Tuvimos que comen-

15. Respecto a la “forma”, podemos decir que conocer algo en medio de una experiencia cargada de emociones es distinto de hacerlo sin emociones fuertes en escena. Por ejemplo, no es lo mismo aprender la diferencia que existe entre una llanura y un valle durante una excursión a la montaña con mi padre, ambos vinculados por emociones fuertes, que aprender en la clase de geografía en la que leemos las definiciones en el manual y miramos las fotografías. Todos los que nos dedicamos a la enseñanza sabemos que cuando se logra generar –en el ámbito del aprendizaje– un contexto emocionalmente positivo la adquisición es mayor o de mejor calidad. Calificamos a los buenos docentes como aquellos que “se entregan” y ponen el alma en lo que hacen.

En cuanto al “sentido” que se le asigna a un cierto conocimiento, también las emociones desempeñan su rol. “He aprendido, con dolor, que hay cosas que no podré hacer nunca” es un tipo diferente de conocimiento del reflejado en la frase “No siempre es posible hacer lo que uno quiere”, aunque conceptualmente parezca lo mismo. Las emociones vinculadas a un cierto conocimiento, en general, están ancladas en experiencias personales que dan al aprendizaje obtenido un sentido especial para esa persona.

zar con una serie de audiencias privadas con cada uno de los abogados y luego con cada una de las partes. Con mi colega decidimos, para comenzar el segundo día de trabajo, hacer una reunión conjunta sólo con Héctor y Marilia. Todos éramos conscientes de lo que —emocionalmente— significaba para ellos sentarse frente a frente (después de no hablarse por dos años en una ciudad pequeña donde todos conocían el enfrentamiento).

Mi co-mediador hizo una brillante tarea de “encuadre” de la reunión conjunta, explicando que la mediación requería el protagonismo de las partes y que queríamos transmitirles a ambos lo que habíamos podido entender acerca del conflicto en las reuniones privadas del día anterior. Sabíamos que la “tensión emocional” del momento era un grave riesgo para el proceso, pero también una gran oportunidad. Pensábamos que si la carga emocional podía encauzarse positivamente, ellos podrían pensar en un futuro acuerdo. Habíamos decidido que yo haría una “dramatización” en la que le contaría al doctor Héctor Valdez lo que había pasado como si yo fuera Marilia Zapata. Y comencé...

—Doctor Valdez, ahora quiero que me escuche atentamente. No voy a hablar como el doctor Díez. Yo soy Marilia ahora, y le voy a contar lo que me pasó:¹⁶ Para mí, comenzar a trabajar con vos, Héctor —el primo perfecto— fue muy fuerte. Toda la familia siempre habló de vos como un ejemplo. Yo no estaba muy segura de venir a trabajar aquí, pero conio estabas vos... Y fuiste siempre mi modelo. Yo te admiré siempre y todo lo que aprendí de mi profesión —a la que amo— lo aprendí de vos... Vos me abriste las puertas de todos los lugares. Claro, yo sabía que a vos también te servía y me esmeraba en aprender cada vez más y atender mejor a la gente, porque sabía que para vos era importante. Tuve problemas de dinero en mi casa y hube de gastar algo que era tuyo. Pero como era una suma ínfima, nunca pensé que te enojarías. Cuando me dijiste que querías terminar con la sociedad, sentí que el mundo se me derretía debajo de los pies... De repente me di cuenta de que no era capaz de hacer nada sin tu apoyo y que me desesperaba la idea de que me dejaras sola. Ahora veo que quizá vos no pudiste interpretar lo que a mí me pasaba, porque era algo *muy ligado a mi sensibilidad de mujer*, algo que a mí me pasaba por dentro. Y entonces sólo pude amenazarte y todo se convirtió en un gran embrollo y en una gran confusión y en dolor... Y sí, es cierto que firmé las demandas ante el tribunal de ética, sabiendo que te iba a doler. A mí también me dolía...y me duele no haber podido trabajar más desde entonces. Porque hace ya dos años que no ejerzo mi profesión y vos podés imaginarte lo que eso significa para mí. No quiero seguir así. Quiero terminar con esto... Y quiero terminar bien y volver a trabajar en mi profesión, salir de esta parálisis...

16. Véase en el capítulo 8, “Herramientas para legitimar y reencuadrar”, e l apartado “Juego de roles y simulaciones”.

Luego de un corto silencio, me volví hacia Marilia y le dije que ahora iba a hablarle a ella como si yo fuera el doctor Héctor Valdez.

—Yo quiero que vos sepas, Marilia, que para mí fue muy bueno trabajar con vos. Yo me sentí muy bien de poder abrirte las puertas de la profesión y guiarte, porque eso me hizo sentir útil. Lo cierto es que a mí me convenía también y me gustaba tu manera de trabajar, porque atendías bien a las personas y a la gente le gustaba tu trato. Y yo sé que sos buena profesional. Pero comenzaron a pasar algunas cosas que no me caían bien, justo en un momento muy especial de mi vida. Yo había perdido a mi hijo varón en el accidente... Y vos sabés muy bien que yo hice de cuenta que no había pasado nada, cuando en realidad la proce-sión iba por dentro. Sencillamente se te destruye la vida. No creo que haya dolor igual... Pero, claro, a mí me enseñaron que los hombres no lloran ni hablan de lo que sienten y de lo que les pasa. Mi *sensibilidad de hombre* no me permitía sacar afuera nada, y quizá, quizá mucho de lo que pasó en aquella época estuvo domi-nado por ese dolor que me embargaba y que aún me ataca, porque no termina nunca.... Quizá no me di cuenta y, por ayudarte, te hice muy dependiente de mí. Ahora veo que para vos terminar la sociedad no era lo mismo que para mí. En aquel momento yo quería terminar con casi todo... Pero bueno, lo que pasó, pasó. Atravesé situaciones difíciles frente a mis colegas, pero ya pasó. Ahora esta-mos en esto y la verdad es que a mí no me interesa seguir peleando y también quisiera terminarlo.

Hice otro pequeño silencio que permitió que se aflojara un poco la tensión emocional que se había creado y entonces pude hacer un reencuadre desde mi rol de mediador. Les dije:

—Bueno, pareciera que tanto la sensibilidad de mujer de Marilia como la sen-sibilidad de varón de Héctor influyeron para que no se hayan podido entender en su momento. Para nosotros, como terceros neutrales, está claro que a uste-des les interesa terminar con este conflicto, ahora, de una manera en la que sí puedan considerar lo que el otro necesita...

Habíamos conseguido lo que nos proponíamos: cambiar la percepción que cada uno tenía del otro, que pudieran acceder a una comprensión diferente del conflicto que les permitiera buscar juntos una solución. Pero esto había sido posible no porque, lógicamente, ellos habían entendido o porque descubrieron algo que no sabían, y al completarse la información el cuadro adoptó otro ma-tiz. Lo que pasó tuvo un contenido emocional que a mi colega y a mí nos dejó temblando, mientras algunos pasantes en la sala de observación lagrimeaban. Y fue ese contenido emocional el que dominó en el cambio perceptual de las par-tes en este caso.

Finalmente, hemos denominado al tercer campo del aparato cognoscitivo el campo de la imaginación. En realidad, es un “inasible”.¹⁷ Hay personas que entienden las situaciones de una cierta manera, sencillamente porque responden a una intuición o porque tienen una imaginación muy activa.¹⁸

Esta categoría es muy difícil de precisar para nosotros, pero nos parece importante incluirla porque nos hemos encontrado con muchas personas que parecen responder a un patrón de adquisición de conocimientos a veces dominado por este campo. Las personas que responden a esta caracterización desprecian sin más las argumentaciones racionales, o despliegan distintas razones para sus dichos o sus hechos sin preocuparles en lo más mínimo, por ejemplo, la racionalidad de sus argumentos o la existencia de contradicciones. Muchas veces resultan muy difíciles de tratar. En su discurso aparecen claves que revelan su costado imaginativo vinculado al conflicto y esto puede abrir también un camino por el cual avanzar.

Estábamos trabajando en la división de sociedad conyugal de una pareja, Ivana y Carlos, que ya llevaban como diez años separados. Ella se mostraba impermeable a todos los razonamientos que intentábamos. De pronto dijo: “¡Ah! porque tengo que tener esto resuelto antes de la Navidad de este año”. Y yo le pregunté por qué. Y ella dijo: “Porque sí, porque este año yo sé que esto será así”.

Esta certeza de ella, apoyada en nada, era casi el único lugar que nos abría su discurso cerrado. Por allí finalmente avanzamos un poco en lo que era necesario hacer para poder cumplir los tiempos que ella le había puesto al conflicto. Y

17. Denominamos el campo con la letra M, no sólo porque la “I” ya la usamos para Intereses sino porque de algún modo vinculamos este campo a la magia. Cuando nuestros antepasados veían que sucedían cosas que no entendían, se explicaban a sí mismos (conocían) los fenómenos como obra de la magia.

18. Las personas con una fuerte inclinación creativa, por ejemplo, tienen una forma especial de acceder a ciertos conocimientos que no responden a los patrones de la razón y no encuentran una explicación sólida en el terreno de lo emocional. Los “golpes de intuición” forman parte de los procesos que queremos incluir en este campo, así como otros procesos –¿psíquicos?– que llevan a las personas a percibir los sucesos de un modo completamente distinto de otras, porque sí. Pensamos que, en lo que al rol de la imaginación se refiere, nunca estaremos muy seguros de si la creatividad del artista y la locura tienen alguna línea divisoria clara.

cada vez que ella desbarataba los acuerdos que se iban logrando, nosotros sabíamos que podíamos volver a su pensamiento mágico acerca de la fecha límite para reencauzar el análisis del conflicto...

Hay personas que son capaces de hacer “saltos imaginativos” que los llevan a tomar decisiones cuya lógica no es del todo comprensible. Todos tenemos este costado difícil de clasificar y, muchas veces, él desempeña un rol importante en la construcción de los conflictos, así como en la construcción de las soluciones a los conflictos. Para nosotros ha resultado útil pensar en esta categoría para adecuar nuestras intervenciones. Las personas muy imaginativas –si no son decididamente delirantes– pueden aceptar saltos lógicos que las lleven, por ejemplo, de una posición de víctimas a una posición de héroes.¹⁹

Razón, emoción e imaginación son los tres campos del área del aparato cognoscitivo que, al igual que en los otros casos, se influyen mutuamente relacionándose con una cierta dinámica en la que la predominancia varía. A veces y en ciertos procesos conocemos o aprehendemos más por la razón; en otros con la imaginación o la emoción. Para nosotros puede ser muy útil enfocar el tipo de actividad cognoscitiva que está dominando en cada una de las partes porque nos ayuda a comprender²⁰ y a adecuar nuestro lenguaje y nuestro mensaje a las características de ellas. Explorando estos campos, podremos encontrar algunas maneras de conectarnos²¹ con ellas que serán más efectivas que otras. Por supuesto que las personas más racionales pueden ser brutalmente conmovidas desde un costado emocional o las más imaginativas “aterrizar” gracias a algún razonamiento lógico. Pero, sin duda la manera de conocer es parte esencial del sistema en el cual se generan las percepciones que tenemos de los conflictos.

Estas dos áreas de la realidad individual, la interna y la externa, junto con el aparato cognoscitivo y la noción que cada persona tiene del tiempo,²²

19. Esto es lo que sucedió (véase el capítulo 3, en el que ella tenía una visión persecutoria y se imaginaba que todos se confabulaban para burlarse de ella). Cuando pudimos presentarle sus relatos como la actividad de alguien valiente y decidido frente a la adversidad, ella pudo imaginarse a sí misma diferente.

20. En el sentido del capítulo anterior.

21. En el sentido del capítulo 3.

22. En el esquema del trabajo original el tiempo aparece como una área más. Aquí no queremos abundar y consideramos suficiente la cita de lo que dicen Jean Jacques Wittezaele y

pueden funcionar como los ejes de un mapa, útil para explorar el entramado en el que se forman las percepciones de cada uno.²³ Y esas percepciones se manifiestan en el relato, en la narración.

Las narrativas

Sólo a través del relato podremos ir reconstruyendo algunos circuitos que nos muestren, aunque sea somera y parcialmente, el mapa del sistema de formación de percepciones que despliega cada una de las personas que participa en una mediación.

Por supuesto que esto es algo así como un esquema vacío de contenido específico, pero que puede darnos algún tipo de orientación acerca de hacia dónde mirar cuando conversamos con una parte en la mediación. Lo que sí nos parece importante de un esquema como éste acerca de las percepciones es que:

- a) introduce la idea de sistema;
- b) hace imposible pensar en términos de causalidad lineal, y
- c) define sus propias categorías como inestables.²⁴

Estas ideas acerca de cómo se forman las percepciones nos han resultado elementos conceptuales muy útiles en el desarrollo de cada una de nuestras mediaciones. Cuando nos encontramos con callejones sin salida aparen-

Teresa García en *La escuela de Palo Alto*, Barcelona, Herder, 1994. Hablamos del impacto de nuestra interpretación del pasado sobre nuestro comportamiento actual; entonces la significación del pasado ya no es un asunto de "verdad" y de "realidad" sino del ángulo desde el cual se elige verlo aquí y ahora. La reinterpretación del pasado es sólo una de las múltiples maneras que permiten modificar un comportamiento presente. Pero sí es determinante la "visión del mundo" del individuo, su estructuración cognoscitiva, objetivo primero de toda acción de reencuadre. Las referencias a los recuerdos se utilizarán para apoyar y justificar un reencuadre estratégico determinado.

23. Véase el esquema en el anexo al final de este capítulo.

24. Conceptos que, pareciera, están en la línea de lo que se llama "el pensamiento posmoderno". Según William D. Lax, "Los trabajos sobre posmodernismo suelen centrarse en ideas vinculadas al texto y la narración, poniendo énfasis en la importancia de las perspectivas dialogales y múltiples, el autodescubrimiento, las configuraciones laterales *versus* las jerárquicas, y especial atención en el proceso y no en los objetivos", ob. cit. pág. 94.

te, historias cerradas, conflictos muy trabados o situaciones estancadas, siempre tenemos a mano alguna pregunta, sobre algún elemento, dentro de algún campo, que es probable que, al salir a flote en el relato, produzca ciertos reacomodamientos en los otros y que ese nuevo conjunto genere una nueva percepción del conflicto. La visión sistémica y la circularidad nos garantizan la posibilidad de “entrar” por múltiples puertas. La inestabilidad de cada una de las categorías no abre la posibilidad de cambio.

Frente a la definición principista de Esteban de que él no tenía nada que hablar con la madre del chico, intenté desarrollar un razonamiento de tipo lógico:

—Entiendo perfectamente, Esteban, que usted no quiere tener ningún tipo de relación con la madre de Iván, y esto es razonable. También entiendo que usted quiere ocuparse efectivamente de su hijo, aun cuando no viva con usted todo el tiempo. ¿Es así?

—Sí, es así.

—Ya que Iván vivirá con su mamá una gran parte de su vida, ¿cómo cree usted que podemos hacer para que ella no lo excluya, por ejemplo, de las enfermedades de Iván o de los problemas de la escuela? ¿Qué le tenemos que pedir a ella que haga?

—Bueno, ella tiene que decirme todo lo que se refiere al nene.

—¿Personalmente?

—¡No! No... Bueno, me lo puede decir por teléfono.

—¡Ah! Ahora entiendo que no es que usted no quiera hablar con ella sino que sólo quiere hablar con ella lo que se refiere al nene, y por teléfono. ¿Qué es lo que no quiere hablar con ella? ¿Cómo sería el campo de lo que no se hablará?

—No, en realidad yo no quiero hablar nada con ella. De lo del nene hablaré con la escuela y con su pediatra si lo necesito, o él me contará. Con ella no tengo nada que hablar.

—¡Pero ella es la madre! —dije yo—, ¿no cree que puede ser *importante* para Iván y *útil* para usted que puedan tener algún tipo de relación?

—No, eso no es posible —contestó secamente.

Dentro del *área interna* de Esteban, identificamos con claridad la *necesidad* de él de preservarse de cualquier tipo de contacto con ella, hecho más importante que las posibles necesidades de su hijo. En su *área externa*, estaba claro que, en su campo de las *personas*, percibía a su ex mujer como una amenaza y ello le impedía verla en cualquier otro rol. Y también aparecía con claridad un predominio de los procesos de tipo *emocional* en su aparato cognoscitivo, por lo que los razonamientos lógicos no funcionarían.

Neutralidad y percepciones

Quiero decir en este punto que nosotros, como mediadores, también tenemos nuestro sistema de percepciones en el que operan nuestras propias convicciones y valores personales, y esto tiene que ver con el ejercicio de la neutralidad.

Mi propia reacción interna frente a la negativa cerrada de Esteban de hablar con la madre de su hijo fue como de “ira silenciosa”. ¿Cómo este hombre puede pensar y decir que le interesa su hijo y negarse terminantemente a hablar nada menos que con la madre de ese chico?! Tuve que pedirle a mi co-mediadora que saliéramos un minuto y ya a solas le conté lo que estaba sintiendo. *Como padre separado sé* que es indispensable para el hijo y útil para uno construir un vínculo de “parentalidad” con la madre. ¿Cómo este hombre no se daba cuenta? Mis valores, mi necesidad de estar “en lo correcto” en mi vida personal, me hacían mirarlo con enojo. Le pedí a mi colega que condujera la reunión por un rato, ya que yo necesitaba un tiempo para reponerme. Ésa era mi historia, metiéndose en el medio y obstaculizando mi trabajo.

Desde el punto de vista del esquema de percepciones, el mediador está en el área externa de la realidad del sujeto, dentro del campo de las personas. Como tal, el tipo de relación que se establezca entre la parte y el mediador integrará su propio sistema de percepciones. Este sistema le servirá para percibir su conflicto —que es de lo que hablamos en la mediación— de una u otra manera. En este sentido es que, creo, hay que entender la neutralidad como un ejercicio de curiosidad. El mediador es un curioso que, a pedido de las partes, se mete dentro de las conversaciones sobre el problema para ir “destapando” algún viejo canal de comunicación o para ayudarlos a construir puentes que los acerquen a algún territorio común. Y lo hace preguntando, explorando aquí y allá las historias de cada uno.

Decimos que es imposible ser neutral no sólo porque uno como mediador tiene sus propios valores y experiencias que es difícil dejar afuera, sino también porque al entrar en interacción con las partes en la mediación, ya, en ese mismo momento, entra dentro de su sistema de percepciones. Y sólo por eso, ya es absolutamente imposible no influir en ellas. Porque el principio básico es que lo que la persona percibe es un resultado del conjunto de combinaciones que integran el sistema. Y

dentro de ese sistema, el mediador que conversa sobre el conflicto es un elemento más.²⁵

Mi colega siguió preguntándole cosas y al cabo de un rato yo pude conectarme de nuevo con la actitud de curiosidad indispensable en nuestro trabajo para desarrollar lo que entendemos por neutralidad y dejar afuera *mis prejuicios*. Comencé a preguntarme cómo era este señor y qué sería lo que lo asustaba tanto. Volví a los elementos –al texto– de su propio relato y descubrí que yo había elegido una parte de su relato y desechado otra. Además de decir que no quería hablar con ella, había dicho que ella lo quería desplazar a él de su rol de padre, igual que había hecho con el ex marido. Había que explorar esa historia. Allí había alojada, seguramente, una gran parte de las razones por las cuales él percibía a Valeria –persona en su área externa– como amenazante y sentía la necesidad –temor, en su área interna– de defenderse.

- ¿Cómo fue su relación con las hijas de Valeria?
- Bueno, lo que yo le decía antes, reemplacé totalmente al padre.
- ¿En qué sentido?
- Bueno, yo era el que estaba con ellas. Él no aparecía nunca.
- Y ellas, las chicas, ¿cómo veían a su padre biológico, qué pensaban de él?
- Eso era un problema, porque para ellas él estaba idealizado y era como un héroe. Así terminó. Se suicidó.
- ¿Usted diría que ellas sufrieron la muerte del padre?
- Sí, seguro.

Como hasta aquí yo tenía bastante claro que Esteban estaba “conociendo” (razonando acerca del conflicto) dominado por su costado emocional, era imprescindible que él pudiera cambiar el foco de su ira contra Valeria y revivir otra emoción, sentirse comprendido y escuchado por mí en otra historia de contenido emocional como para generar empatía y confianza.

- M:* ¿Y usted cómo se sentía cuando ellas sufrían?
- E:* Y, yo me sentía mal porque, aunque no eran mis hijas, yo las quería mucho.
- M:* Ajá, entiendo, usted las quería mucho, pero tenía claro que no eran sus hijas.

25. Cecchin, Gianfranco: “Hypothesizing, circularity and neutrality revisited: an invitation to curiosity”, *Family Process*, 26 (4), págs. 405 a 414.

E: Sí, claro.

M: ¿Y ellas tenían claro que usted las quería mucho?

E: Yo creo que sí.

M: ¿Y ellas lo querían a usted?

E: Sí, yo diría que sí. Teníamos buena relación.

M: ¿Y ellas lo veían a usted como el padre de ellas?

E: No. Ellas siempre estaban esperando que él apareciera y se ocupara de ellas. Él las hizo sufrir mucho hasta que se murió. Y cuando se murió, fue terrible para ellas.

M: Qué suerte para las chicas que usted estuviera allí, ¿no?

E: Y... sí...

M: ¿Y Valeria qué hacía?

E: No, Valeria las cuidaba junto conmigo. Ella precisamente les hacía ver que su papá no se iba a hacer cargo de ellas y que no podían contar con él.

Todo lo que tenemos para trabajar son las historias que se relatan en las reuniones de mediación. En el diálogo con la parte, al mismo tiempo que se nos revela una porción del sistema de formación de las percepciones de la persona con la que hablamos, tenemos la oportunidad de intervenir. Porque para eso estamos, pero además porque hagamos lo que hagamos ya estamos influyendo de alguna manera en sus percepciones. El esquema que estamos describiendo (o cualquier otro que construyamos) nos puede servir como una guía para orientar nuestras intervenciones.

La intervención en el proceso de formación de percepciones

Como dijimos antes, dentro de este esquema el mediador “entra” en el universo del individuo que viene a mediación desde el área externa y el campo de las personas. Al entrar en el sistema de formación de percepciones, la influencia que la relación con el mediador puede ejercer sobre la manera de percibir el conflicto que tiene el individuo dependerá de la forma en que esta relación parte-mediador se conjugue con todos los demás elementos del esquema. Y aquí está la clave. Nosotros intervenimos *con el propósito* de generar un cambio en la percepción que el individuo tiene del conflicto que ha traído a mediación. Si queremos que esa intervención sea efectiva, esto es que cambie las percepciones del individuo de una manera que se puedan disolver algunos aspectos que bloquean la solución, tenemos

que generar movimientos en los campos que conforman la percepción que el individuo tiene del problema. Esto quiere decir que tenemos que “movernos” en los diálogos y generar una narrativa que sea compatible con su propio sistema de formación de percepciones, y que –al mismo tiempo– pueda desestabilizar la historia del conflicto tal como se presentaba originalmente. Y esto sucede en la conversación.

A medida que conversamos, las intervenciones del mediador van moviendo elementos, dentro de los campos, en cada área, de manera que se construya, en la conversación, una nueva manera de percibir el conflicto.²⁶

Una vez que se produjo un giro en el relato estructurado de Esteban y el clima emocional permitió un cambio de foco (en este momento, Esteban había vuelto mentalmente al tiempo en que el padre de las hijas de Valeria se había suicidado y ella y él cuidaban juntos a esas niñas), pudimos ensayar un reencuadre como un corolario racional del diálogo.

M: Ajá. A ver si lo entiendo bien, Esteban. Usted me está contando que tenía una muy buena relación con las hijas de Valeria, que el padre de esas chicas era un desastre y que no aportaba, pero que todos –todos, lo incluye a usted, a Valeria y a las chicas–, todos tenían absolutamente claro que el padre de las niñas no era usted. Y nos dice que cuando éste murió ellas sufrieron mucho la pérdida. ¿A usted le parece que ésa es la historia de un padre reemplazado por otro hombre?

E: Y... no, la verdad que no.

M: No parece que haya un antecedente allí que indique que ahora usted puede ser reemplazado por la nueva pareja de Valeria en su rol de padre de Iván. ¿Por qué tiene ese temor si usted nos dice que su experiencia le indica lo contrario? ¡Parece, por lo que usted dice, que un padre, aunque sea pésimo, no puede ser reemplazado!

E: Bueno, no sé... Lo cierto es que yo quiero ver a mi hijo y parece que le tengo que pedir permiso a ella. ¿Por qué? ¿Acaso es la dueña?

M: Eso está claro. Lo que yo quisiera chequear ahora es si de verdad cree que puede ser desplazado de su rol de padre por la nueva pareja de Valeria.

E: Bueno, quizá, ¡puede ser!

M: Pero nos acaba de contar que su experiencia le dice lo contrario. ¿no?

E: Sí, es cierto. Pero eso no quiere decir que no puede ocurrir.

M: ¿Usted conoce a este señor, la pareja de Valeria?

26. Lax, William: “El pensamiento posmoderno en una práctica clínica”. en McNamee y Gergen (comps.), *La terapia como construcción social*, Barcelona, Paidós. 1996.

E: Sí. Bah, lo vi una sola vez y conversé muy poco.

M: ¿Cree que es alguien peligroso para Iván?

E: No, no. Parece un tipo normal. ¡Pero él es el que vive, o va a vivir con Iván!

M: Seguro. Y es bueno que usted no tenga temores al respecto. Pero quiero ver si entiendo bien la diferencia que está haciendo ahora. No es que le preocupe ser desplazado de su rol de padre por la pareja de Valeria, sino que, lo que de verdad le preocupa es ver a su hijo y poder “ejercer” su rol de padre.

E: Sí, claro, eso es. Es así.

M: ¿Así, cómo?

E: Y... yo tengo que poder ejercer mi rol de padre.

M: Y considerando que su hijo no ha podido estar con usted en estos meses recientes, ¿cómo se imagina que se debería restablecer el contacto?

E: Y, ¡de inmediato!

M: Sí, claro, pero me refiero a si usted cree que Iván tiene que ir, por ejemplo, este jueves a dormir a su casa y quedarse hasta el martes próximo, así, de una... o...

E: No, no, hay que hacer algo gradual, progresivo, hasta llegar al 50 % del tiempo con cada uno.

M: Ajá, ¿y eso cómo sería?

Yya estábamos trabajando en un régimen de visitas razonable y progresivo, con otro conjunto de percepciones como base. En la conversación, él pudo dejar de ver el “mal” que ella le había hecho y le quería seguir haciendo, y enfocar su atención en su rol de padre y cómo ejercerlo.

El mismo tipo de trabajo es el que hacemos con cada una de las partes, porque son las percepciones que cada uno tiene lo que “constituye” el problema. Y generalmente esas percepciones –como casi todas– pueden cambiar sin mayores dificultades ni consecuencias para la persona, si ese cambio sale de sí mismo y es consecuencia lógica de un proceso interno. Como mediadores, éste es nuestro objetivo: “facilitar” un proceso interno de cambio que les ayude puntualmente a encontrar alguna solución aceptable para ellos al problema que han traído a mediación. Para poder hacerlo, tenemos que comenzar aceptando que no existe algo así como “la verdadera” solución a este problema. Por lo tanto no tiene sentido, en mediación, buscar “la” solución al conflicto. Lo que sí tiene sentido es pensar que somos colaboradores de las personas en un proceso de “construcción” de una cierta manera de percibir –y por lo tanto de encarar– un conflicto y su solución.

En la reunión privada con Valeria, ella decía:

V: A mí me ha costado mucho remontar mi vida. Durante años yo me sometí a todos los caprichos de él. Si podía, si quería, si no podía, etcétera, etcétera. ¡Basta! Es hora de que él entienda que las cosas no son tan estructuradas como él las ve. Yo no puedo soportar la *manera* que él tiene de plantear esto, con tanta exigencia. Quiero que hagamos algo razonable y que sea bueno para Iván, que yo sé que lo necesita al papá.

M: ¿Qué quiere decir para usted “razonable y bueno para Iván”? En concreto, ¿cómo sería un régimen de visitas que tuviera esas características?

Con este tipo de intervención intentamos *bajar* de la abstracta disquisición acerca de la “manera de él”, a explorar el interés concreto de ella referido al tema que quiere trabajar en el contexto de mediación. Lo hacemos desde sus propias palabras, desde sus valores, desde sus percepciones. Tenemos que comprender qué es lo que ella entiende por “razonable y bueno” y además saber que eso no es necesariamente algo fijo e inmodificable. Sobre lo abstracto y general es imposible hacer acuerdos. Los acuerdos se hacen sólo sobre lo concreto, específico y puntual.

V: Y... para que sea razonable y bueno, el padre y yo nos tenemos que poner de acuerdo.

M: Eso es así, sin duda.

V: Y ése es el problema, que él no quiere hablar conmigo.

M: Bueno, él está participando de la mediación y estamos avanzando. Necesitamos entender qué es lo que usted considera bueno y razonable, para luego ayudarlo a él a hacer un acuerdo con usted. ¿Se entiende cómo es este proceso? ¿Qué sería bueno para Iván y razonable según usted?

V: Y, seguro que no es eso que dice él del 50 % del tiempo para cada uno.

M: Bueno... Él nos acaba de decir que tiene muy claro que tanto él como Iván necesitan restablecer la relación de forma gradual y progresiva.

V: ¿Eso dijo? Bueno, habrá cambiado, porque hasta ahora él decía otra cosa.

M: Ajá, efectivamente parece que él está cambiando. Pero no me contestó lo que le preguntaba. ¿Qué cree usted que sería razonable y bueno para Iván?

V: Bueno, podría comenzar viéndolo al padre los miércoles y, en principio, los viernes...

Y ya estábamos trabajando un régimen de visitas...

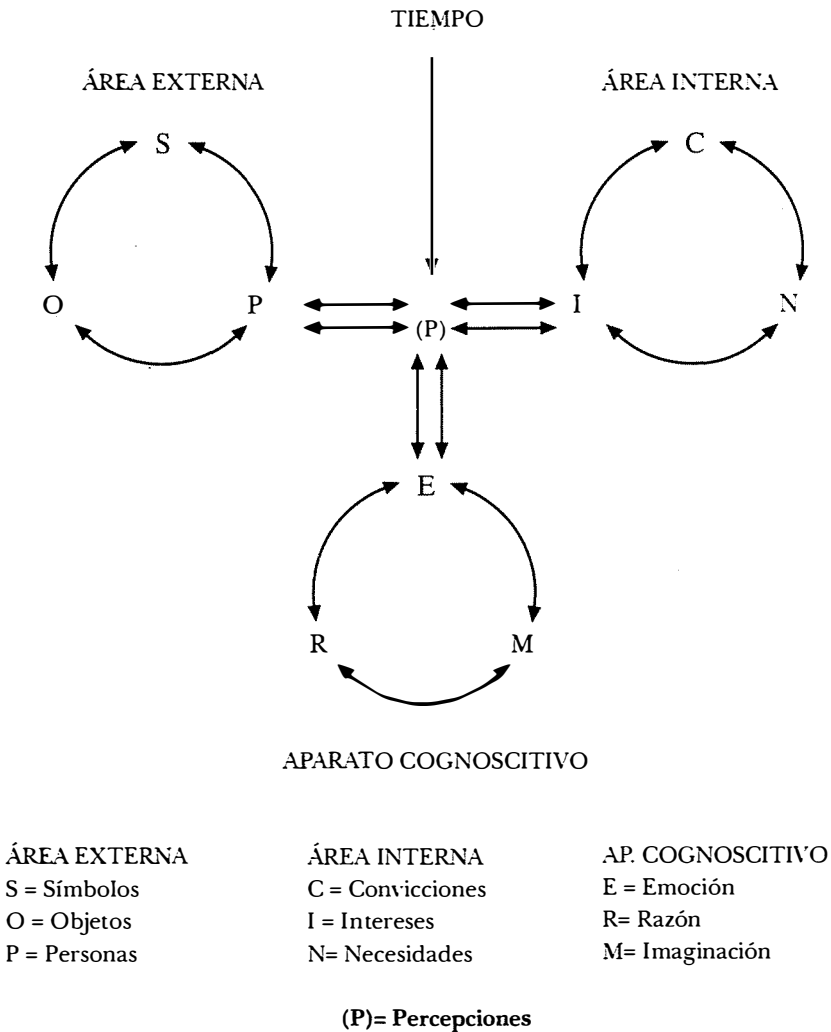
En síntesis, el objetivo de nuestro trabajo como mediadores es ayudar a las partes a cambiar su percepción del conflicto de una forma tal que el conjunto de nuevas percepciones les posibilite resolverlo satisfactoriamente.

Si trabajamos generando percepciones tenemos que saber cómo se forman. Si comprobamos que se forman integrando diversos elementos que se influyen entre sí y que se interrelacionan dinámicamente, un esquema provisional puede servirnos como una guía para mirar. ¿Y qué es lo que miramos? Los relatos, las historias que ellos relatan en la mediación, sus narrativas. Porque en esos relatos se expresan las percepciones que son el sustento del conflicto. Las conversaciones en mediación sirven para que se formen nuevas percepciones a través de nuevas narrativas y esas nuevas percepciones les permitan a las partes decidir y resolver.

Alguna vez en un curso, exigido por un auditorio básicamente racionalista y formado en el pragmatismo de los negocios, dije que lo que sucede es que en mediación no podemos cambiar el problema. El problema existe en la realidad, está allí, tiene dimensiones, actores, extensión, repercusiones, es concreto. Ése es el problema. Pero el conflicto no vive en el mismo ámbito. El conflicto vive en los relatos, en las conversaciones acerca del problema, en lo que decimos y nos dicen, y en las contestaciones a esos dichos, allí habita el conflicto. Y con eso trabajamos. No estoy muy seguro de que esa distinción entre problema y conflicto se justifique, pero al menos sirve para enfocar nuestra atención no en los hechos (y menos en “la verdad de los hechos”) sino en los dichos, porque con ellos podremos trabajar sobre las percepciones de los hechos.

ANEXO

ESQUEMA DE PERCEPCIONES



Hipótesis de trabajo: Las percepciones se forman en un proceso dinámico de influencias recíprocas entre la noción y la influencia del tiempo y los elementos que componen el área externa, el área interna y el aparato cognoscitivo de cada individuo. Este conjunto constituye un sistema que genera las percepciones.

Además del tiempo, hablamos de tres áreas, dentro de cada una de ellas distinguimos tres campos y dentro de cada uno de los campos hay elementos. Las relaciones entre esos elementos no son fijas ni las categorías establecidas en su interior son rígidas.

Las modificaciones en cualquiera de los elementos afectan las relaciones entre los campos y esas nuevas relaciones generan nuevas percepciones.

6

LEGITIMACIÓN

a) Concepto y clasificaciones

Crear un contexto de confianza en la mediación requiere poder alentar y facilitar la comunicación. Para lograr este objetivo, legitimar a las personas es indispensable. “Legitimar” significa crear las condiciones para que la gente pueda acceder a la participación. Para ello debe sentirse cómoda en sentido técnico: *localizada positivamente*. Sólo cuando las personas encuentran ese *lugar positivo* –en el contexto de la mediación– es posible que se pueda pasar de la dinámica de interacción negativa –la confrontación– a una dinámica de interacción positiva que pueda construir el puente de la colaboración. Cuando la gente está involucrada en un conflicto, generalmente no tiene capacidad para considerar las razones que la otra parte pueda tener para hacer lo que hace o decir lo que dice. Menos aún para justificarla. Por eso, ambos se perciben y se tratan como adversarios y no pueden llegar, por sí, a acuerdos que les permitan solucionar el conflicto. Y cuando en el problema está involucrada una relación importante, suele resultar más difícil llegar a un acuerdo entre las partes si éstas no logran percibirse de un modo diferente, si no logran sentirse legitimados. Ésta es la ayuda que un mediador puede prestar a través de la técnica de la legitimación. No queremos decir que a través de ella se logre reconciliar a adversarios, se obtengan reconocimientos mutuos, pedidos de disculpas o se transformen enemigos en amigos. “Legitimar” no significa pintar la vida color de rosa. Alguien quedará legitimado cuando haya logrado justificar o al menos explicar de algún modo más positivo sus actitudes, atributos, pretensiones, procedimientos, etcétera, frente a su contraparte.

*¿Qué decimos cuando hablamos de "legitimación"?
Distintos sentidos del término*

Cuando los abogados expresan que alguien carece o no de "legitimación", se refieren a si alguien tiene o no "derecho" para poder –por ejemplo– realizar una acción. La legitimación, en el sentido jurídico procesal, está dada por el encuadre normativo que se da a determinados hechos relacionados con determinadas personas.

En el contexto de la mediación, el concepto tiene otros significados. No obstante, de un modo o de otro, siempre está asociado a la idea de tener derecho; en el sentido de tener razón o tener razones. Podría definirse de modo genérico como la posibilidad de justificar, o al menos explicar, las razones o las causas que hacen que alguien adopte actitudes, comportamientos o posiciones. Pero el Modelo de Harvard utiliza este concepto con un sentido muy específico, refiriéndolo a la aplicación de "criterios objetivos".

Por lo tanto, una clasificación teórica que nos ha parecido útil para clarificar los distintos sentidos en que se utiliza la palabra "legitimación" en mediación es efectuar la distinción sobre la base del primer postulado del modelo de negociación de Harvard que expresa: "*Separar las personas del problema*".

Esta premisa está relacionada –según nuestro criterio– con el *segundo axioma* de la comunicación humana que se describe en la obra de Paul Watzlawick, Janet Beavin y Don Jackson, *Pragmatics of Human Communication*.¹ En esta obra, los autores analizan el efecto pragmático que la comunicación posee sobre los seres humanos y llaman "axiomas" a algunas propiedades simples de la comunicación que producen consecuencias interaccionales.

El segundo axioma o postulado expresa que "en toda comunicación se encuentra involucrado un aspecto de contenido y un aspecto relacional, tal que el segundo clasifica al primero y es por ende una metacomunicación". Estos dos niveles que involucra toda interacción humana –por un lado el contenido o la sustancia del mensaje, es decir, *el problema*, y por el otro la relación entre los que se comunican, es decir, las personas– pueden ser utilizadas para clasificar los sentidos en los que se usa la palabra *legitimación*.

1. Watzlawick, Paul y otros: *Teoría de la comunicación humana*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires, 1971.

a) *Legitimación sustancial*: referida a legitimar el contenido del mensaje. En toda negociación el contenido está dado por la pretensión o los reclamos de las partes: bienes muebles o inmuebles, sumas de dinero por diferentes conceptos, daños, indemnizaciones, tenencia de hijos, visitas, alimentos, etcétera.

b) *Legitimación relacional*: referida a la relación entre las partes. Estará determinada por el modo en que se comunican las personas que tienen el problema, es decir cómo las partes se sienten posicionadas frente a los otros, cómo puede ser justificado o comprendido algún atributo o intención negativa que se les imputa.

Amalia dice: “Emilio, ¿me trajiste las cuentas del negocio que administrás?”, pero no lo pregunta de cualquier manera sino que utiliza determinado tono y determinado gesto. La sola formulación de la frase “Emilio, ¿me trajiste las cuentas del negocio que administrás?”, que consiste en “el contenido” en términos del axioma que analizamos, me da muy poca información. Tal vez signifique que alguien necesita obtener una respuesta para llevarle a su contador, o evaluar si puede comprarse tal o cual cosa en función del resultado que dé el balance. Pero si analizo los otros niveles por donde pasa información –el nivel extralingüístico o no verbal (cómo lo mira, la expresión de sus ojos, la mueca de descalificación); el nivel paraverbal (tono exasperado, la cadencia de su voz) y el contexto en el que se comunican (la señora hablándole al señor que fue su marido durante dieciséis años, del que se separó hace dos, frente a mí, en una sala del Centro de Mediación)– entonces puedo obtener información adicional. Ésa es la información que me define *la relación* entre ellos.

En este punto podré *formular una hipótesis*. Por ejemplo, que Amalia no pregunta a Emilio con curiosidad para obtener una respuesta afirmativa o negativa, sino que lo hace con la absoluta convicción de que está pidiendo algo que no le van a entregar jamás, lo que probablemente ella entienda que sirve para confirmar frente a sí misma y frente a mí que este hombre la quiere perjudicar. El modo de comunicarse entre ellos está definiendo el tipo de relación que han establecido. Esta conclusión –el tipo de relación que los une– no es una verdad objetiva. Por supuesto, en este análisis observacional estoy incluida como parte del sistema, y en ese sentido mi conclusión como sujeto observador puede ser diferente del de otros. Por ende, el resultado de mi intervención también estará determinado por mi propio componente perceptivo.

Para conseguir legitimar a las personas en la mesa o legitimar las opciones o propuestas construimos, entonces, algunas hipótesis sobre la base del análisis de cómo nos parece que están jugando estos dos niveles de la comunicación entre los participantes.

Legitimación en el sentido sustancial: como modo de utilizar criterios objetivos

Este sentido, como ya expresamos, se presenta como uno de los elementos de la negociación en el esquema de Harvard. Se refiere a la utilización de “criterios objetivos” y procedimientos equitativos para justificar propuestas o procedimientos. Por ejemplo, con qué criterio independiente a su voluntad avala alguien la pretendida justicia de su reclamo indemnizatorio por lesiones; o por qué razones alguien utiliza el procedimiento de aplicar una determinada tasa de interés en el cómputo de la deuda.

El concepto es útil para revelar esta diferencia entre el empleo de la coerción para resolver un problema, frente a la utilización de principios o razones justificadas. En este sentido, la legitimación que hemos dado en llamar *sustancial* o de los *contenidos* de una negociación es útil tanto para persuadir al otro de que una propuesta es razonable más allá de los deseos propios, así como para protegerse del otro cuando pretende imponer su pretensión sobre la sola voluntad o valoración subjetiva.

¿Tiene Amalia derecho a pedirle a Emilio las cuentas? Con esta expresión, “tener derecho”, nos referimos a si está legitimada o no.

La norma que al referirse a los bienes gananciales prescribe que el cónyuge que los administra tiene la obligación de rendir cuentas al otro, es un “criterio objetivo” –en la terminología de Harvard– para legitimar el “contenido” de esta comunicación.

Amalia quiere rendición de cuentas porque tiene ese derecho. Avala su pretensión en las normas referidas a la administración conjunta de los cónyuges, y al posible perjuicio que podría ocasionarle una mala administración. Por ende, la presenta como legítima. Amalia está legitimada por esa norma para efectuar su reclamo. Está legitimando su pedido con un criterio objetivo que hace aparecer como razonable y justo lo que pide. No lo pide porque sí, porque se le ocurre, sino porque corresponde en función a estándares objetivos (tercer paso de la negociación basada en intereses).

La técnica para obtener *legitimación sustancial* consiste en cuidar que las partes utilicen algunos criterios objetivos en la presentación de sus pretensiones, ya sea solicitando explícitamente que piensen en ellos, alentando su utilización o proponiéndolos en caso de que no puedan imaginarlos.

En una mediación donde se discutía un régimen de visitas para el padre, la madre no aceptaba que la hija fuera a dormir a la casa de su ex suegra donde vivía su ex marido, porque este último estaba en tratamiento ambulatorio en una clínica por su adicción a las drogas. El papá, en tratamiento durante ocho meses, estaba desesperado por pasar más tiempo con su hijita y la mamá no le tenía confianza porque lo consideraba un “enfermo”. Utilicé un procedimiento que resultó equitativo y aceptado por ambos. Al preguntarle a ella qué señales podrían devolverle la confianza en él, me contestó: “Una evaluación de su salud por parte de un profesional experto que no sea ninguno de los que lo están tratando ahora. Porque en ellos tampoco confío”. Entonces se convino que un experto, a quien ambos aceptaron, efectuaría un informe para presentar en la mediación. Luego del informe, la señora pudo persuadirse de que sus temores eran infundados y aceptó firmar un acuerdo provisorio y progresivo de visitas de la nena a su papá, en la casa de la abuela paterna. En este caso, la evaluación de un experto neutral funcionó como criterio independiente de la voluntad de las partes, y ambas aceptaron que resultaba operativo para legitimar tanto la negativa de la mamá como el reclamo por parte del papá.

A veces estos criterios suelen ser confundidos por las partes y sus abogados como “pruebas” del tipo de las que se utilizan en los procedimientos judiciales. Si bien el contenido del criterio puede coincidir con algún tipo de prueba de las mencionadas, es muy importante comprender la distinción del concepto.

En un proceso judicial se utilizan pruebas para confirmar la verdad y convencer al tercero que fallará –juez o árbitro– de que alguno de los litigantes tiene más o mejores derechos que el otro. Sobre la base de las pruebas, que son siempre a favor y en contra de alguien, los jueces fallan y dejan a las partes en posición de ganadoras o perdedoras, según que hayan podido demostrar o no la verdad de sus afirmaciones.

En cambio, en la mediación nunca pedimos a las partes que demuestren la verdad de lo que dicen ni la mentira del otro. Recurrir a un criterio objetivo, como ya expresamos, tiene el efecto de legitimar pretensiones, ofertas o reclamos, sobre la base de que no es algo que se quiere imponer voluntaria y unilateralmente sino que es una pretensión fundada en algunos prin-

cipios reconocidos como independientes de lo que quiere cada uno. Entonces el reclamo será *legítimo* porque no es un capricho sino porque se presenta como justo.

Legitimación en el sentido relacional: como ubicación positiva de todos los participantes del proceso

Cuando alguien dice de otro que es “infame”, “mentiroso”, “avaro” y “violento” es como si lo sentara en un banquillo de madera muy dura. Esta persona va a estar muy incómoda a lo largo del procedimiento sentado en ese banco. Hasta que no le brindemos un sillón mullido, alguna silla con respaldo o por lo menos un banco más blando, va a ser difícil que esté motivado para trabajar.

Es una observación que consideramos muy importante para el contexto sociocultural en el que trabajamos, donde parece más difícil que en otros que la gente pueda “separar las personas del problema”. Por ende, lo personal y lo relacional juegan un papel de suma importancia en la generación de los conflictos. Transformar la dinámica negativa en positiva ayuda a la gente a que modifique sus percepciones acerca del problema, y esto, en muchos casos, implica también modificar sus percepciones respecto de aquel con quien tiene que resolverlo.

Para comenzar a ayudar a alguien a moverse de la ventana desde la que mira el problema, su contraparte y la manera de enfrentarlo (lo que involucra la mediación y al mediador), tenemos que iniciar nuestro trabajo confirmando que se sienten cómodos y seguros. Según una expresión muy gráfica: sentir que están “bien parados”. De lo contrario, no se podrá construir el clima de confianza que se requiere para trabajar con efectividad.

Rom Harré describe “el posicionamiento o la localización” como un proceso muy político, por el cual las personas:

- a) establecen un orden moral (por ejemplo, conjunto de responsabilidades, obligaciones y privilegios);
- b) se localizan a sí mismas y a los otros dentro de este orden moral (por ejemplo, buen tipo *vs.* mal tipo, inocente *vs.* culpable, cooperativo *vs.* no-cooperativo, justo *vs.* injusto, etcétera).

Con estas “localizaciones”, la gente atribuye intenciones a cada una de

sus acciones y sentido a todas las conductas. Un sentido preestablecido por este orden moral mencionado.

En el caso del señor descrito como avaro, infame y mentiroso, necesitaremos construir un espejo en el cual él quiera mirarse. Hasta que no lo consiga, estará indignado o preocupado por defenderse o por acusar a la señora que lo ha colocado en un lugar tan negativo al describir sus conductas. Su reacción podrá consistir en defenderse, tratando de poner a la señora en un banco más incómodo que el de él: “Ella hace lo imposible para que yo pierda los estribos”. “Dice todo esto solamente porque quiere perjudicarme”. “Se casó conmigo sólo por el dinero”, etcétera.

Pero los mediadores no podemos inventar porque sí alguna palabra más linda para él. Es decir no es cuestión de tirarle cualquier almohadón para que esté un poco más cómodo, porque tal vez sea alérgico a las plumas. Tenemos que poder “anclar” la nueva localización en alguna descripción que a ellos les calce. Por eso no es cuestión de pasar a decir: “Bueno, señora, no se queje, ¿no le parece que además es muy buen comerciante y eso la benefició?”. Esta nueva descripción del señor no tiene anclaje para ella, y sólo logrará transformar el lugar feo de él en un lugar feo para ella: “La que no se da cuenta de nada o dice lo que le conviene”.

Es necesario que intentemos seguir el camino, para que ella pueda llegar a percibir la utilidad que puede tener la característica que presentó como defecto, pero es un recorrido mucho más complejo que esta simple afirmación.

El camino se puede intentar en una audiencia privada, generando con ella confianza y algún tipo de alianza, para intentar explorar otras descripciones posibles de las características de este señor a través de las cuales se pudiese concluir –por ejemplo– que él es muy despierto para hacer negocios o que siempre saca ventajas, etcétera.

Luego de escuchar estas descripciones, entonces sí el mediador podría formular una pregunta del tipo de: “¿Qué ventajas tiene una sociedad conyugal, uno de cuyos miembros es amarrete, sobre otras donde ambos carecen de ambiciones económicas?”.

Seguramente esta pregunta la sorprenda un poco. Las preguntas suficientemente inusuales² de los mediadores pueden lograr que las partes pien-

2. Suares, Marínés: *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Buenos Aires, Paidós, 1996.

sen y se muevan hacia otros caminos. Al forzarla a pensar en esta situación, ella podrá analizar que el hecho de ser amarrete y despierto en los negocios permitió que amasara un capital importante del cual ella hoy puede beneficiarse al efectuar la división de su sociedad con él. De esta manera, si bien él no deja de ser “avaro”, el atributo no es puramente negativo, ya que pudo traducirse en que es muy despierto para los negocios, y eso también es una característica de gente inteligente o bien mirada en ciertos sectores de la sociedad.

La pregunta, que es clasificada como abierta y circular, está dirigida a obtener alguna legitimación del señor con las mismas razones con que se lo ha presentado como negativo.³

¿Es posible legitimar contenidos (legitimación sustancial) si no han sido legitimadas las personas (legitimación relacional)?

No resulta demasiado difícil encuadrar reclamos dentro de criterios objetivos y ayudar a las partes a focalizar su atención en ellos para que las opciones resulten razonables. Sobre todo si esos criterios pueden utilizarse tanto para defenderse contra la presión de la otra parte, como para persuadirla de pensar en una propuesta diferente.

Pero esto puede resultar vano y frustrante cuando lo que domina en el juego es una cuestión de interacción entre las partes. Y es cierto que resulta muy difícil encontrar el modo de legitimar a personas calificadas con atributos negativos o a quienes se les atribuye dogmáticamente malas intenciones.

Un empresario –Mario– dice de su socio: “Ahora me reclama su parte porque la empresa creció, pero cuando me estaba fundiendo no vino a preguntarme dónde conseguía yo dinero para reflotarla. Nunca trabajó, sólo quería cobrar a fin de mes. Es un interesado. Sólo quiere sacar ventaja. Siempre fue igual”.

Ventajero, interesado, vago. ¿Por dónde buscar el camino que nos lleve a lograr connotar positivamente algo tan negativo?

Podemos trabajar la legitimación en el sentido de Harvard –criterios objetivos– e insistir acerca de cuánto sería lo que le correspondería a cada uno sobre la base de lo que puso, lo que establece la ley, etcétera. Pero si estas opciones rebotan, tenemos que poder encauzar el trabajo hacia lo que subyace en el rechazo. Tenemos que poder encontrar alguna vía para legiti-

3. Véase “Preguntas circulares” en pág. 148.

mar al otro, alguna señal de reconocimiento para el “interesado y ventajero”. De otro modo, será improbable que se logre algún consenso entre las partes.

Una vía posible para legitimar a este señor podría intentarse “facilitando la narrativa” de hechos que quedaron relegados en el relato actual, como por ejemplo: ¿qué fue lo que lo decidió a elegir a este señor como socio?, ¿qué expectativa tuvo al asociarse y en qué basó su expectativa? Probablemente empiecen a aparecer otras descripciones: “¿Cómo es él ahora?, ¿diferente de como era cuando se conocieron?” “¿Qué cree que sucedió para que cambiara?”.

Lo primero que necesitamos lograr es que cada parte pueda recurrir a su propia narrativa actual, al relato en el que ha “alojado” el conflicto, a través de cierto tipo de preguntas (que analizaremos posteriormente, en el marco del desarrollo teórico de las herramientas que tenemos a disposición para legitimar).

Otro caso. Un ex marido –Carlos– dice de su ex mujer: “Nunca le importé yo, se casó conmigo para hacer negocio, llegó al matrimonio con un cuarto alquilado y se va llena de guita, y ahora quiere seguir perjudicándome con la excusa de los alimentos. Está loca con lo que pretende. Siempre fue una desubicada”.

Como es usual, la acusación se basa en: a) *malas intenciones*: “Se casó para enriquecerse, no por mí”, o b) *atributos negativos que se presentan como intrínsecos*: “Es loca y desubicada”.⁴ En cualquier caso será necesario recurrir a criterios objetivos para legitimar el contenido de los reclamos. Sin embargo, es muy probable que mostrarle a la ex mujer de Carlos –Laura– cuánto gana hoy su ex marido, o cuánto gasta su hijo de trece años, no la termine de convencer. A esta altura tampoco servirá trabajar con su alternativa en el juicio MAAN⁵ (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado) –una sentencia por alimentos de un caso similar al de ella–. Por alguna razón, Laura entiende que le corresponde lo que pretende.

Ella necesitará poder reflexionar acerca del porqué de su reclamo, comprender que existen algunas razones de ella y de él para mantener sus posiciones. Reflexionar y comprender son pasos previos que permitirán a las partes comenzar a moverse hacia criterios objetivos como los mencionados o hacia la evaluación realista de su alternativa fuera de la negociación.

4. Véase en el capítulo 7, “Reencuadre de las personas involucradas en la situación”.

5. Véase Fisher, Ury y Patton: *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Buenos Aires, Norma, 1994.

Por eso pensamos que, en el desarrollo del proceso de mediación, antes de continuar con los pasos de la negociación que propone el esquema de Harvard, será necesario efectuar algún trabajo de legitimación de la otra parte que no implique dejar a Laura mal posicionada. Él probablemente tampoco querrá negociar desde el lugar negativo de estafador o de miserable que ella le atribuyó.

En el capítulo 8, se analizan las herramientas que el mediador tiene a su alcance para intentar transformar estos lugares negativos y mejorar así la posición de las personas, aunque sea en un pequeño grado.

b) Secuencia del proceso de legitimación. Tres movimientos

Como paso previo a la legitimación de las partes, los mediadores necesitaremos construir lugares positivos para ellas.

La secuencia puede clasificarse en tres etapas:

1. Comenzamos por legitimar para nosotros mismos a cada persona,
2. luego intentamos legitimar a cada persona frente a sí misma – este movimiento suele traducirse en el denominado *empowerment*–,
3. por último, intentamos la legitimación entre ellos –esto suele traducirse en un *reconocimiento*.

1. En primer lugar “la legitimación bien entendida empieza por casa”. Esto quiere decir lo que ya hemos referido, en el sentido de que la gente se da cuenta cuando somos hipócritas. Para que esta práctica no se transforme en *pintar la vida de rosa*, los mediadores necesitamos construir para nosotros mismos alguna historia que pueda poner a estas personas en un mejor lugar.

Esto no sólo es útil a los efectos de poder legitimar a las partes sino también de poder inspirarles confianza a través de la denominada imparcialidad. Pensando en la experiencia y analizando minuciosamente los movimientos y las intervenciones que nos han resultado más efectivas, consideramos que más útil y menos difícil es tomar partido por todos que no tomar partido por nadie. Es por eso que adoptamos el concepto de multiparcialidad en lugar de referirnos a la imparcialidad.⁶

6. El concepto de imparcialidad ha sido resignificado para nosotros en el concepto de multiparcialidad. Véase al respecto el apartado c del presente capítulo y el capítulo 5.

Estaba mediando un caso de refinanciación de un crédito hipotecario. Los deudores pertenecían a una familia de clase media baja con cuatro hijos que estaba a punto de perder su vivienda. Los acreedores eran financistas. La deuda se había dejado de pagar y la hipoteca estaba vencida desde hacía mucho tiempo. Las partes siempre habían negociado alguna manera de que los deudores continuaran pagando pero ninguna refinanciación había podido cumplirse.

Habían concurrido a la primera audiencia con dos de sus hijos. La situación era tensa y agobiante. La señora lloraba. Luego de un par de horas me di cuenta de que la historia de los deudores me había *colonizado* completamente. *Los villanos sin corazón* estaban haciendo un negocio y no podían pensar en que esta gente perdía el techo para sus hijos con cualquier acuerdo posible.

Me resultaba indispensable construir para mí misma alguna historia que me permitiera continuar con el trabajo. Sería muy difícil que los acreedores pudieran quedar legitimados en la mesa si previamente yo no podía legitimarlos en mi propia cabeza. Ellos se defendían todo el tiempo desde el lugar en el que se los había ubicado en la narrativa –el relato– que habían efectuado los deudores.

Comencé a pensar en las razones que estos señores tenían para actuar de ese modo: habían sido necesarios para mucha gente que pudo construir su casa porque ellos podían financiarlas; nadie está obligado a hacer beneficencia cuando trabaja; es legítimo querer ganar dinero como contrapartida de alguna prestación; no pretendían cobrar intereses usurarios ni tampoco les atraía la idea de ejecutar judicialmente a los deudores; todos estos años, esta familia había vivido con el dinero de ellos (en el sentido de que no se lo habían devuelto); no habían ejecutado la deuda durante varios años para tratar de que esta gente no perdiera la casa, etcétera.

2. Después de pensar en estas cosas pude empezar a construir dentro de mí misma un lugar más positivo para los acreedores hipotecarios. A continuación, en la reunión privada con ellos, intenté que estas narrativas se desplegaran en la mesa para que ellos pudieran comenzar a sentirse mejor parados.

No creemos que funcione intentar que una parte legitime a la otra (reconocimiento) si primero no se encuentra legitimada ella misma.

Para esto decidí explorar la vía de usar los relatos de los propios abogados de los acreedores. Les pregunté a los letrados cuál era la razón por la cual sus clientes habían dejado pasar tanto tiempo sin recurrir al departamento jurí-

dico, y con qué fundamento habían optado por disminuir el interés que se había fijado en el contrato de la hipoteca. Los abogados estaban muy consustanciados con sus clientes, pero no querían parecer blandos. Por lo tanto, su relato era interesante para que los villanos pudieran transformarse en víctimas de su propia buena fe: “Si no les hubieran tenido tanta paciencia esto ya se habría solucionado hace tiempo; nuestros clientes sólo quisieron ayudar a los deudores, hicieron infinitos acuerdos, quitas y esperas, y ahora lo único que reciben son acusaciones de ventajeros o usureros. Es una verdadera injusticia. Si hubieran sido estrictos, hace tiempo que hubieran ejecutado la hipoteca y utilizado ese dinero en algo que les diera más provecho. Sólo pueden ser culpables de haber sido demasiado comprensivos y flexibles”.

Con esta narrativa los acreedores empezaban a ocupar un lugar nuevo y más positivo. En el trabajo de legitimar a una persona, es casi imposible no obtener *empowerment* en alguno de sus sentidos: en este caso estábamos trabajando sobre la autoestima de quienes habían sido referidos como “los hombres sin corazón”.

3. El tercer movimiento consiste en intentar legitimar una parte frente a la otra. Para iniciar este camino necesitamos tener una hipótesis: nunca trabajar en el vacío.

Un caso nos había sido derivado por el juez de una sucesión. El juez y el asesor de menores se sentían preocupados porque la pelea de las partes perjudicaba el patrimonio de la menor involucrada.

La señora Elsa no tenía consuelo. Su hijo mayor había muerto de una enfermedad lenta y dolorosa. Era la cabeza de una próspera empresa donde ella era dueña de un 10 % de las acciones pero siempre había trabajado con él en la fábrica, había sido su mano derecha. Su hijo había dejado, además de la empresa, una hijita de 5 años que era su vivo retrato. Pero el drama de la señora se acrecentaba con la actitud de la madre de la nena, Sara, que había sido por poco tiempo la pareja de su hijo fallecido. Él nunca se había casado con ella. En el relato de la señora Elsa, esa mujer nunca mereció a su hijo y por algo fue “que Omarcito no quiso casarse con ella”. Ahora su nietita era la heredera de la empresa y de golpe había tomado conciencia de que “esa mujer” sería quien administraría los bienes de la nena hasta que ésta fuera mayor, lo que era inconcebible para la señora Elsa. ¡Esa ventajera, que seguramente se había embarazado para atraparlo, que jamás había manejado una empresa, que lo había descuidado en los momentos terribles de la larga enfermedad, ahora pretendía invadir un terreno que no

le correspondía! Ella no traicionaría la voluntad de su hijo que nunca había querido reconocer a esta mujer. No permitiría que entrara a la empresa, y pretendía comprarla por un precio muy bajo, en un intento desesperado de no entregarla a esta intrusa.

No era fácil encontrar algún camino para intentar legitimar a la “ex concubina” del hijo muerto. Pensamos que solamente podría tener “anclaje” en la señora Elsa algún camino que implicara conservar el lugar de reconocimiento y veneración que tenía por su hijo fallecido. La voluntad de su hijo era sagrada, y ella estaba convencida de que él quería que la empresa siguiera en sus manos. Ésta era su rígida posición aun cuando desde el punto de vista legal no tuviese fundamentos.

Pensamos que si bien Sara no había sido la esposa legítima de Omar, eso no necesariamente quería decir que él no la reconociera como una buena madre, capaz de ocuparse de su hija. La hipótesis también incluía la posibilidad de que Omar —como escuchamos que pregonaba su madre— “todo lo hacía por su hijita, que era la luz de sus ojos”. Por lo tanto, pudo pensar que, al menos, la nena tendría con su herencia la certeza de que no le faltaría nada.

Razonamos pensando que Omar no había muerto imprevistamente; por el contrario, su lucidez durante su larga agonía le permitió pensar en poner sus papeles en orden.

Comenzamos a preguntar con mucho cuidado porque temíamos que la hipótesis que habíamos formulado para buscar un camino de legitimación para Sara fuera rechazado por la madre de Omar.

Usamos la posibilidad de trabajar con su abogada, temiendo que hubiera algunas cosas que la señora Elsa no pudiera expresar.

—Doctora, ¿qué podría haber hecho Omar mientras estuvo enfermo para que las cosas se hubieran resuelto de otro modo?

—Bueno podría haber reformado los estatutos de la sociedad, haber dejado un testamento...

—¿Qué razones pudo tener para no hacerlo?

La señora Elsa no podía contestarme.

—¿Cómo cree usted que habrá imaginado él que serían las cosas cuando ya no estuviera si dejaba todo como estaba?

—Bueno, yo como abogada de la familia creo que tal vez él pensó que lo mejor que podía hacer por su hija era dejarle su empresa. La madre, seguramente se asesorará respecto de qué es lo mejor para continuar con la empresa aunque ella no la dirija personalmente.

El camino de la legitimación que elegimos fue el de respetar la voluntad de Omar, y eso llevaba necesariamente a legitimar el rol de Sara, no como su mujer, pero sí como una madre capaz de velar por los intereses de la hija de ambos.

Hasta que no hicimos ese movimiento no pudimos comenzar a trabajar en las opciones para que la empresa pudiera volver a salir adelante.

Cuando una parte está legitimada entonces comenzamos a trabajar en legitimar a la otra frente a ésta. Cuando decimos “frente” no significa necesaria ni literalmente que estén una frente a otra. Por el contrario, generalmente, el contexto ideal para iniciar este proceso es una sesión privada. En este ámbito, podemos explorar estas hipótesis con mayor libertad, efectuar algunas *alianzas* con cada parte que generen confianza suficiente en el proceso y el mediador, como para intentar después legitimar a la otra parte.

c) Contextos de trabajo: legitimación e imparcialidad

La palabra *alianza* genera un grado de escozor en los mediadores que hemos sido entrenados como *terceros neutrales*. Si bien la palabra más indicada no es neutralidad (ya no existe duda en el sentido de que la gente no puede desprenderse de sus valores, creencias, prejuicios, marcos de referencia, etcétera) sino imparcialidad, la idea que subyace es que no se puede tomar partido por ninguna de las partes que intervienen en la mediación.

Sin embargo, con un poco de experiencia uno a veces percibe que más que una persona imparcial, la gente quiere a alguien que le dé la razón. Si bien ésta no es la idea –no somos jueces para decir si la gente tiene o no razón– sí es cierto que la función de la *imparcialidad* –no tomar partido por nadie– podría pensarse como *multiparcialidad*, es decir, tomar partido por todos.

Porque si aunamos recetas incorporadas parece una tarea bastante difícil esto de generar clima de *confianza y empatía con todos*, por un lado, y por el otro ser *equidistantes*.

¿Cómo se logra generar empatía con alguien sin que el otro se sienta desconfiado o amenazado?

Retomando el concepto de “multiparcialidad”, podemos pensar que las alianzas que generemos con una parte al tratar de legitimarla deben ser cuidadosas en el sentido de no llevar a dejar mal posicionada a la otra parte.

El contexto ideal para generar confianza, empatía y efectuar alianza –en el sentido mencionado– suele ser una reunión privada.

En el segundo paso de la secuencia de la legitimación –legitimar a cada parte frente a sí misma–, las alianzas ayudan no sólo a desarrollar un mejor lugar en la mesa para ella sino, además, a generar confianza en el mediador. Es el camino que éste necesita para poder intentar luego el tercer paso –legitimar al otro– sin ser percibido como no neutral por efectuar ese trabajo.

Esto se planteó en la reunión privada con el acreedor hipotecario que ha quedado muy mal posicionado en la mesa en la reunión conjunta inicial:

—Doctora, esta gente no puede decir que los queremos dejar en la calle. No tienen derecho, los hemos esperado mucho.

—Lo entiendo, señor Chávez; a esta pareja, en su desesperación y en una situación tan límite, le resulta difícil pensar que también ustedes posibilitaron que ellos tuvieran su casa y que los negocios no se planifican con fines de hacer beneficencia.

En este movimiento estoy intentando posicionar al acreedor en un lugar más positivo, pero cuidando que ello no implique a la vez dejar peor posicionado al deudor.

Esto último lo intento con palabras “clave” como *desesperación* y *situación límite*, que describen la posición del otro de un modo no negativo para neutralizar la frase “los deudores no comprenden”.

Las *palabras clave* son las que aparecen en los relatos suministrando información importante, ya sea:

- porque ayudan a encontrar oportunidades de legitimar a alguien, o
- porque es necesario descartarlas de la mesa, pero a su vez guardarlas como información válida de lo que es necesario modificar, reformular, para transformar la dinámica negativa.⁷

Entonces, en el contexto de una reunión privada, trabajar para legitimar a las personas desde la segunda secuencia descrita suele tener menos ries-

7. Por ejemplo, si alguien dice “ellos me defraudaron”, el verbo *defraudar* me da oportunidades de trabajar desde la *confianza*. Sólo puede defraudarme alguien a quien yo le tenía confianza.

gos, y además es muy importante para poder generar alianzas temporarias pero a veces fundamentales para producir confianza. Este trabajo en una reunión conjunta podría ser interpretado por la otra parte como una pérdida de neutralidad.

También las reuniones privadas son efectivas para intentar la legitimación del otro –tercera secuencia– ya que las personas se sentirán más seguras en el ámbito de la confidencialidad para efectuar algún tipo de reconocimiento.

d) Cuándo no podemos legitimar, cuándo perdemos la imparcialidad

A veces la primera secuencia nos falla. Por mucho que intentemos realizar una historia que legitime a alguien, no podemos convencernos de la buena fe o de las razones que esa persona pueda tener que justifiquen alguna de sus actitudes o sus atributos.

Fue una de las mediaciones más largas de nuestra experiencia.

Era un asunto complejo jurídicamente, con un monto involucrado de muchísimo dinero. Hubo algunos acuerdos parciales y de procedimiento mientras se vendían algunos bienes. Finalmente, luego de algunos meses, el acuerdo estaba terminado. Las abogadas habían colaborado y habían efectuado un excelente trabajo en la redacción del acuerdo.

Sin embargo, una de las partes –el señor Moro– era una persona extremadamente desconfiada. Avezado empresario, estaba muy orgulloso de su sagacidad para negociar. Cada vez que el acuerdo estaba listo para firmar, él –sin consultar con su abogado– agregaba algún punto que resultaba conflictivo, y la sensación era que ganaba por *cansancio*.

Personalmente comencé a percibir este accionar como un truco sucio que me generó una actitud de sospecha contra esta persona, lo que me inhabilitaba para practicar las técnicas que me presentaran como imparcial, y la construcción de alguna historia que legitimara a esta persona en mi fuero interno.

Yo estaba en el límite de mi paciencia. El señor nos llamaba a toda hora, intentaba convencernos a toda costa de que correspondía confrontar a su contraparte y cambiaba de opinión, deslegitimando al otro permanentemente.

Vale la pena reconocer que fue una típica mediación confrontativa; las partes voluntariamente habían optado por la mediación porque sabían que los juicios serían más costosos. Pero no estaban dispuestos a desperdiciar ni una sola oportunidad de pelearse.

Pusimos este juego al descubierto varias veces. Pero la personalidad del señor Moro no nos daba tregua. Su indignación era tanta que le alcanzaba para justificar cualquier truco sucio.

El día en que esperábamos finalmente firmar el acuerdo final, le dije a Francisco: "Citemos a la abogada de la otra parte unos minutos después, tengo el sentimiento de que otra vez vendrá con alguna modificación o alguna cláusula que no se tuvo en cuenta,... y en ese momento, yo voy a estallar. No puedo seguir trabajando. Estoy indignada por el juego de este hombre".

El señor Moro llegó antes que la contraparte, sin su abogado, tal como habíamos planificado la reunión. Cuando comenzamos a leerle el acuerdo, efectivamente nos sugirió que quería agregar un punto que no había tomado en cuenta antes. En ese momento sentí que había llegado al límite. Para controlarme, le dije con gentileza: "Bueno señor Moro, en 15 minutos llegará la abogada de la otra parte.... le propongo que hagamos un juego... Yo voy a ser el doctor Zoto y veamos qué podría llegar a pasar".

Salí de la sala, tomé dos minutos para recordar a Stanislavsky y las técnicas de un gran maestro de teatro que tuve cuando era joven (Julio Chávez), y entré nuevamente con cara de póquer.

Francisco me saludó dándome la mano, "¿Cómo le va, doctora Zeta?", me invitó a sentarme y explicó que antes de firmar el señor Moro quería discutir un punto referido al pago de los gastos de comisiones, etcétera.

En ese momento me levanté furiosa, me dirigí al señor Moro y... le dije todo lo que opinaba de él, con toda la indignación acumulada durante varias reuniones. Dije cosas muy duras que hoy evalúo como el paradigma de una localización negativa. Finalmente me dirigí a Francisco y le dije: "Señor Mediador, agradezco su esfuerzo, lamento muchísimo el tiempo que este individuo nos ha hecho perder a todos pero sobre todo a usted que está aquí para cumplir con su función, y no a merced de los trucos sucios de individuos sin escrúpulos. La mediación se terminó, esperaré a mi cliente en la esquina y le explicaré que continuaremos con los juicios. Buenos días".

Me retiré dando un portazo, y respiré hondo. Me sentía profundamente aliviada, había recuperado la capacidad de trabajar. Necesité que se pudiera escuchar una "voz" que yo no estoy habilitada para pronunciar en este proceso. La voz que deslegitima, que muestra indignación y enojo. La que juzga.

Francamente no sabía si había hecho bien o mal, era una de las primeras mediaciones en el Centro, y realmente en ese momento no encuadramos la técnica en teorizaciones previas. Era un movimiento riesgoso, pero ya no nos quedaba nada por intentar.

En este caso, y posteriormente en otros también, esta dramatización o "juego de roles" nos permitió continuar trabajando constructivamente.

Desde mi rol de mediadora yo no quería retarlo. Desde el rol de la abogada de su contraparte yo podía usar algunos de los atributos de sí mismo que Moro

mostraba como valiosos de sí mismo –como el ser una persona de bien frente a todos su empleados y sus hijos– para hacerlos jugar en una sesión privada, intentando moverlo de su postura y salvaguardarme a mí misma del lugar bochornoso de la mediadora que se enoja con las partes.

Inmediatamente volví a abrir la puerta; ahora con una sonrisa franca y serena, le pregunté: “¿Qué le parece, pasaría algo así?”. El señor se rió. Nos felicitó por la actuación y no dijo nada más. Cuando enseguida llegó el verdadero doctor Zeta, Francisco comenzó una introducción difícil para presentar la modificación de los términos del acuerdo que pretendía el señor Moro. Pero éste no lo dejó terminar: “Bueno, en realidad yo había pensado en algún punto que no me quedaba claro, pero después de verlo aquí con los mediadores, creo que no vale la pena mencionarlo”.

El acuerdo se firmó. Posteriormente, cuidamos su supervisión porque nos habíamos quedado preocupados. El señor Moro resultó mucho más simpático cuando terminamos la mediación.

Mi intento de legitimar al señor Moro había fracasado rotundamente, poniendo en juego la práctica de la imparcialidad. Por eso decidimos recurrir al “juego de roles”. Ésa fue la primera vez que lo utilizamos sin demasiada preparación. A partir de ese momento continuamos profundizando el estudio y la práctica de sus efectos.

7

REENCUADRES

a) Concepto y clasificaciones

El número de posibles interpretaciones que experimenta un individuo para cada situación es muy variado. En las relaciones humanas, cada uno considera que su manera o encuadre para interpretar el mundo (por ejemplo, su costumbre cultural o local) es el correcto, y si alguien lo transgrede, sin duda estará equivocado.

La gente suele pararse a mirar el mundo con un mismo par de lentes, o desde una misma ventana, por lo que casi siempre la interpretación suele quedar reducida, en el nivel subjetivo, a una sola, que parece ser la única posible. Como consecuencia de esta única interpretación, en muchas ocasiones, las personas sólo consideran posible, razonable o justa una sola solución al problema.

Por eso tantas veces las situaciones en las que tenemos que mediar parecen no tener salida. Cada parte ve su solución como la que corresponde, la única posible, etcétera.

- Concepto del reencuadre

Como expresamos, esta situación es consecuencia de mirar la realidad –y por ende su conflicto con otro–, desde un marco o ventana determinado.

Para asistir a la gente a resolver estos problemas, hay que ayudarla a poder ver qué otras opciones de solución también pueden ser viables.

Un reencuadre es un nuevo marco para mirar el cuadro de su problema, una ventana novedosa, un nuevo par de anteojos.

¿Y cómo se logra que la gente mire por otra ventana?

En el modelo de Harvard, ese camino se traduce en “correr” a las partes de sus posiciones para focalizarlas en sus intereses.

¿Y cómo se sigue el camino para focalizar los intereses? Las respuestas aluden a que el mediador debe formular para ello preguntas abiertas: por qué, para qué, cuándo, cómo y dónde, etcétera.

En nuestra experiencia, estas preguntas son útiles para que las personas den razones de la adopción de una posición. Sin embargo, muchas veces, las *razones* que tienen las partes para plantarse en esa posición no necesariamente les permiten mirar el mundo desde otro lugar, o satisfacer su interés o necesidad de un modo que les parezca correcto o conveniente.

En estos casos, echar mano a los reencuadres puede funcionar con eficacia.

Por supuesto, no cualquier reencuadre funcionará para nuestro objetivo de ayudarlos a solucionar el problema. Será necesario dar a la situación no sólo un sentido nuevo y diferente sino también adecuado a sus necesidades, valores y creencias; más convincente del que la persona le ha venido dando hasta el momento. En palabras de Watzlawick: “[...]este nuevo sentido tiene necesariamente que adaptarse a su concepción del mundo y debe expresarse en el lenguaje propio de esa concepción”.¹

Esto significa que la técnica del reencuadre no es automática, no se reduce a que el mediador provea una visión distinta de cómo podría mirarse la situación. La gente sólo es capaz de reencuadrar situaciones si las nuevas tienen arraigo en sus creencias, sus valores, sus propias experiencias. Los mediadores sólo podemos explorar estos mundos con el material a nuestro alcance. Ese material, esa información, proviene del propio relato de las personas, de cómo ellas se comunican con nosotros. En nuestra práctica sólo contamos con el lenguaje de ellos para comprender sus marcos de referencia, y con el lenguaje nuestro para intentar reencuadrar esos marcos en otros que se puedan aceptar como viables. (Véase “Cómo surgen los nuevos significados en la mediación”, en el presente capítulo.)

Como en la tarea de legitimar, tendremos que intentar comprender el marco desde el cual ellos perciben su mundo y comprenderlo para ayudar a modificarlo. Si no puedo comprender que el abogado de una compañía de seguros está interesado en mostrar “resultados favorables” a sus superiores como un valor para su propia supervivencia, y en cambio creo que para

1. Watzlawick, Paul: *El lenguaje del cambio*, Barcelona, Herder, pág. 105.

él “resultados favorables” equivale solamente a “sacar ventaja”, difícilmente podré ayudar a establecer otro marco.

Cuando nosotros, mediadores, no podemos creer plausible otra descripción alternativa de los hechos o las intenciones de las personas, presentarla o imponerla puede traducirse en manipulación de los significados. Esto lleva a generar resistencia de la gente hacia nosotros y hacia el proceso.

Los reencuadres entonces intentan mostrar las situaciones que los actores traen a mediación, mediante algunas formulaciones verbales, desde una perspectiva diferente.

Un reencuadre no es una interpretación tal como lo entiende la psicología profunda. No descifra ni desentraña o saca a relucir el verdadero significado o los significados ocultos. Es solamente un modo diferente de mostrar la situación, una lectura alternativa, con el objeto de intentar cambiar percepciones, ponerse en los zapatos del otro, poder ver las razones que los demás tienen para adoptar determinadas actitudes, etcétera.

Por esta razón, lo que siempre estará implícito en el reencuadre es una *transformación de los significados* que las partes atribuyen a las situaciones, los hechos o las personas.

• Clasificaciones

Con el propósito de facilitar la comprensión de esta técnica, desarrollaremos tres modos de efectuar estos reencuadres:

- a) reencuadre de los hechos o contenidos de la situación;
- b) reencuadre del contexto de la situación;
- c) reencuadre de las personas involucradas en la situación (legitimación).

Reencuadre de los hechos o contenidos de la situación

Una tormenta puede ser percibida como una catástrofe si estoy en el avión que la está atravesando, o estamos a la intemperie, sin impermeable ni posibilidad de resguardarnos. Si le cambiamos el marco y pasamos a ser campesinos que no sobreviviremos a la sequía, entonces podrá ser percibida como una *bendición*.

Fumar puede ser visto como perjudicial para la propia salud y la de otros, o como un modo de ser tan irresistible como Antonio Banderas en la publicidad. Claro que las personas no se transforman de hombres de mundo en cam-

pesinos que viven de su cosecha porque el mediador se los proponga. Los nuevos significados tienen que tener *anclajes* en la experiencia real subjetiva o colectiva de la persona. Es decir, lo que ha de tener fundamento en su universo de valores, experiencias anteriores, sistema de creencias, etcétera.

Para transformar el significado del contenido de los hechos involucrados en una situación podemos preguntarnos internamente: “¿Qué podría tener de bueno este comportamiento?”.

–El reclamo extrajudicial del acreedor hipotecario era percibido como negativo por el deudor, que no había podido cumplir con la refinanciación del crédito.

Sin embargo, pudo observar que la situación era mucho más ventajosa que el caso en el que el mismo acreedor hubiera decidido, sin más, iniciar la ejecución de la única vivienda del deudor y sus cuatro hijos. Entonces pudo volver a negociar y comprometerse a pagar cuotas por montos accesibles a sus ingresos, mientras ponía en venta su casa sin premura ni plazos fijos, de modo tal de venderla en buenas condiciones.

–El hijo había demandado a su padre por daños y perjuicios, enmarcando la situación como una cuestión de honor frente a su propia familia. Transar en la mediación por la mitad de su reclamo significaba para él reconocer frente a su familia que había demandado sin causa precisamente a su propio padre. Esto resultaba inadmisibile.

Pusimos la situación en un marco nuevo: “Aceptar la mitad del dinero reclamado era como si cobrara la parte de la indemnización que le correspondía pagar a su madrastra –quien había sido connotada muy negativamente en el proceso–, perdonando la parte que le correspondía pagar a su padre como consecuencia del régimen de sociedad conyugal”. Mirando desde este lugar él podía justificar frente a su familia la legitimidad de su reclamo y sacrificar la mitad de él porque era un buen hijo. Figurativamente, sólo cobraría el 50 % que le correspondía pagar a la esposa de su padre.

Reencuadre del contexto de la situación

Esto implica poner la misma situación en otro escenario. Por ejemplo: “¿Si usted ya no fuera joven y esto pasara dentro de diez años?”, o “¿Si usted además de la médica fuera la mamá?”.

En un caso de responsabilidad médica que trabajamos durante muchas reuniones, esta última pregunta fue determinante para esta respuesta de la doctora: “Yo escucho hablar a los abogados acerca de números, inversiones de la indemnización, etcétera, y siento que es un idioma diferente. Me da cuenta de que en este proceso las que verdaderamente estamos sufriendo, aunque por diferentes causas, somos la madre y yo”.

Esta visión de la situación desde la óptica en que las adversarias eran las que sufrían –desde el contexto de madres– permitió trabajar la opción (que la misma médica ofreció), en la que ella se hacía cargo durante un año de pagar una actividad rehabilitadora del menor que había quedado incapacitado, sin que esto implicase reconocer su culpabilidad. Esta opción fue presentada a la madre como la posibilidad de satisfacer su necesidad de que a la médica le costase “algo” solucionar el problema (lo que no se podría obtener con un juicio, donde la totalidad de la sentencia condenatoria sería satisfecha por las compañías de seguro involucradas).

Reencuadre de las personas involucradas en la situación (legitimación)

Implica darles un significado diferente a los atributos o las intenciones que le adjudica su contraparte.

Como el lector advertirá, ésta es una forma de reencuadrar a través de poder “legitimar” a las personas. (“Legitimación” en el sentido que hemos clasificado como relacional en el capítulo 6, pág. 104)

La distinción entre el comportamiento y la intención se describe como el corazón del reencuadre.² Lo que alguien hace es diferente de lo que intenta obtener con lo que hace.

Atributos negativos: Un marido amarrete puede ser visto como perjudicial si la mujer está peleando la división de los bienes de la sociedad, pero podría mirarse como beneficioso si ella piensa en la cantidad de dinero que pudieron ahorrar gracias a ese atributo, dinero que ahora podrá disponer a su antojo con la parte que le corresponda.

Intenciones negativas: ¿Cuál puede ser la intención positiva que se esconde detrás de un comportamiento? Un padre puede ser visto por alguien

2. O'Connor, Joseph y Seymour, John: *Introducción a la PNL*, Ediciones Urano, 1996.

como permanentemente preocupado por el bienestar de sus hijos. Su ex esposa, en cambio, piensa que lo que él hace es entrometerse todo el tiempo en su vida.

El cambio de significado del comportamiento del padre permitirá un reencuadre más adecuado y la posibilidad de trabajar en la obtención o la modificación de un régimen de visitas.

Pequeños reencuadres no se traducirán en cambios drásticos, pero si se desarrollan de modo coherente y destacan cuestiones importantes o valiosas para una persona, pueden ser muy efectivos.

Estábamos trabajando en una mediación donde los abogados penalistas reclamaban honorarios que se les habían regulado en un juicio. El caso penal había sido resonante en los medios. Crimen de por medio, el marido que había matado a su ex mujer había sido condenado a prisión perpetua, dejando en la calle a sus dos hijos menores con el único pariente que les quedaba: el abuelo materno jubilado. Los abogados de la madre asesinada, prestigiosísimos en el foro, habían obtenido una sentencia por daño moral a favor de los chicos, contra el padre condenado. El monto de la indemnización no tenía precedentes en el país, era una fortuna. Sin embargo, el padre asesino no tenía bienes para responder por ella. La regulación de honorarios del juicio era por un monto similar a todo el patrimonio del condenado y estaba representado por un bien inmueble. El juicio había tomado muchos años. El abuelo de los chicos no podía comprender cómo era posible que durante todos esos años sus nietos no percibieran ni un peso y su convicción era que los abogados pretendían quedarse con todo el dinero existente. Había tenido terribles enfrentamientos con estos abogados –eran todos muy frontales y prepotentes para intercambiar opiniones y acusaciones–. El abuelo había divulgado las acusaciones contra los abogados en los medios masivos de comunicación y entre sus colegas.

Por su parte, los letrados estaban indignados con este hombre; aducían que esto era una cuestión de honor, que estaba en juego su prestigio y que por lo tanto no transarían ni un peso frente a alguien que los había desprestigiado frente a todo su entorno social, provocando un daño irreparable a su imagen.

Con la hipótesis de que el prestigio era una de las necesidades de los profesionales a recomponer, trabajamos en la línea de obtener reconocimiento por parte del abuelo para abrir una posibilidad hacia el acuerdo.

Para esto tuvimos que trabajar arduamente para reencuadrar esta situación, transformando los atributos negativos que se les adjudicaban a los profesionales (prepotentes, interesados, no confiables) y las malas intenciones (“se quieren aprovechar de mis nietos”) en lugares más positivos.

El reencuadre se logró a través de legitimar que para una persona como su hija, que él había descrito como sometida y débil, necesitada de enfrentar a un ser tan monstruoso que terminó asesinándola, estos abogados eran indispensables. No así para él –el abuelo–, que era un hombre fuerte, luchador y que no se sometía a consejos ni directivas de nadie. (El trabajo llevó unas quince horas de reuniones privadas.) Reencuadrados desde este lugar, los abogados quedaron legitimados y el acuerdo involucró un reconocimiento público del abuelo a los profesionales, que se publicó en el diario del foro, junto con una quita de los honorarios de los abogados.

¿Pero cómo es posible que las personas puedan modificar los significados que atribuyen a las personas, a las situaciones? ¿Cuál es el fundamento teórico de nuestro trabajo?

b) Fundamentos del reencuadre: realidad, lenguaje y significado

Cuando comenzamos a reflexionar sobre nuestra práctica aparecen muchos interrogantes. ¿Cuáles son las ideas que subyacen en las posiciones que adoptamos para trabajar? ¿Qué significa intervenir para que ellos puedan llegar a un acuerdo? ¿Qué nos pasa en ese rol? ¿Podemos ser neutrales? ¿En qué sentido? ¿Ayudamos a que la gente vea la verdad de lo que pasa, o ayudamos a que vean las verdades de cada uno? ¿Puede haber más de una verdad? ¿Qué consecuencia puede tener una respuesta afirmativa o negativa a esta pregunta? ¿A qué ámbitos nos llevan estos cuestionamientos?

Recomendar técnicas como la legitimación y los reencuadres, ¿no son consejos ingenuos, no nos obligan a mostrar qué presupuestos existen para su empleo?

La base lógica de los reencuadres radica en la posibilidad de que las realidades subjetivas puedan ser diferentes. Se evidencia en la vieja historia del optimista y del pesimista, en la que se muestra a dos personas una copa que contiene vino hasta la mitad. Uno de ellos dice ver media copa llena; el otro dice ver media copa vacía. Si bien se puede pensar en que la realidad es una –esa copa con vino hasta la mitad–, dos percepciones totalmente opuestas como la del optimista y la del pesimista crean dos realidades distintas.

Sin entrar en el debate, entendemos que es útil hacer referencia a las

distintas teorías que han tenido lugar en la historia de la epistemología que sustentan distintas concepciones de la realidad. Ello en vista de la incidencia de las conclusiones que implica adoptar una u otra a los efectos del trabajo en la mediación.

Distintas concepciones acerca de la realidad

Originalmente se consideraba que la realidad existía fuera de nosotros. Existía un mundo externo susceptible de ser conocido, y podíamos verificar lo que era verdaderamente real de lo que no lo era.

En esta concepción, hoy denominada el “viejo paradigma”, el lenguaje es considerado representacional de esa realidad objetiva que está fuera del individuo.

Muchas ciencias todavía aparecen influenciadas por los paradigmas empiristas y aceptan que existe una realidad única y universal con independencia de quien la observa. En este modo, el organismo es pasivo y responde a un orden externo que lo determina casi en su totalidad. Si bien la simplicidad de este punto de vista entró en una profunda crisis explicativa en algunos ámbitos científicos hace relativamente pocos años, hay que recordar que ya los primeros escépticos habían sostenido que sólo conocemos a través de *nuestro* sistema sensorial y de *nuestro* sistema conceptual. Que esto nos brinda un cuadro o imagen, pero cuando pretendemos saber si eso es verdadero en el mundo externo, nos volvemos a encontrar con que otra vez la comprobación pasa por *nuestro* sistema sensorial y conceptual.

No podemos acceder al mundo externo si no es por medio de la experiencia individual, y al hacerlo quedamos atrapados en la misma paradoja: no saber si nuestra visión es la correcta. Basados en estas ideas, que perduraron por más de 2500 años fortalecidas por aportes de otras disciplinas científicas, aparecerán mucho más tarde los fundamentos de la denominada corriente *constructivista*, que considera que no es posible predicar verdades absolutas referidas a una realidad externa al individuo.

En la década de 1920, con el físico Werner Heisenberg empiezan a aparecer desde las ciencias exactas algunas ideas que conmocionan las convicciones positivistas que predominaron en la era moderna. Él llega a la conclusión de que no existe unidad básica en la materia que pueda ser observada con independencia de quienes efectúan la observación.

Alrededor de los años '60, Heinz von Foerster, físico matemático nacido

en Austria, advirtió que el sistema nervioso tenía una cualidad: todas las señales enviadas desde los elementos sensoriales a la corteza cerebral son iguales (codificación indiferenciada). Es decir que si una neurona de la retina envía una señal visual a la corteza, esa señal será idéntica a las señales que provengan de la nariz, de las orejas o de cualquier parte del cuerpo que pueda emitir señales.³

Posteriormente, los trabajos de Humberto Maturana –biólogo chileno– en el campo de la visión cromática demostraron que los receptores que perciben el color rojo emiten señales idénticas a las de los receptores del color verde. En la corteza cerebral, unas fibras centrífugas se dirigen a la retina controlándola. La retina está sujeta a un control central y es por esto que ya no puede sostenerse que distinguimos unas cosas de otras sólo porque recibimos información del llamado “mundo externo”.⁴

Las conclusiones de Thomas Kuhn en su obra *La estructura de las revoluciones científicas*⁵ mostraron que lo que se tiene por un hecho depende de la perspectiva particular de cada persona. Los hechos no existen en sí mismos sino que son producto de procesos de consensos sociales. Esto implicó la aparición de un nuevo paradigma científico que resultó una catástrofe para las teorías positivistas del modernismo.

Paradójicamente, la revolución científica parece decir: “Lo único verdadero es que no hay nada verdadero”; o “Sólo creemos en *verdad* que no podemos predicar ninguna *verdad*”.

Gregory Bateson –zoólogo y antropólogo– expresaba que sólo podemos conocer *ideas* de los objetos, que son una creación nuestra y por lo tanto subjetivos, pero no los objetos mismos.⁶

En trabajos que datan de la década del '60, con fundamento –entre otros– en la ciencia cibernética, se formulan nuevas conclusiones en el ámbito de la comunicación en la teoría que expresa que la realidad no es más que una construcción que surge del modo como cada observador ve el mundo.

3. Von Foerster, Heinz: “On constructing a reality”, en F. E. Preiser, *Environmental Design Research*, vol. 2, Stroudsburg, Dowden, Hutchinson & Ross, 1973, pág. 38.

4. Maturana, H.; Uribe, G. y Frenk, S. G.: “A biological theory of relativistic colour coding in the primate retina”, *Archivos de Biología y Medicina Experimentales*, 1968, Suplemento n° 1, págs. 1-30.

5. Kuhn, Thomas: *La estructura de las revoluciones científicas*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 1969.

6. Bateson, Gregory: *Espíritu y naturaleza*, Buenos Aires, Amorrortu, 1980, y *Pasos hacia una ecología de la mente*, ob. cit.

El fundamento de esta corriente se encuentra en la teoría de los sistemas y la ciencia cibernética (Wiener), que centra su atención en la autorregulación de los organismos. Los sistemas autorregulados son *sistemas cerrados* desde el punto de vista de la información.

Esto produjo una revolución en las teorías de la comunicación ya que al hablar de información se concluye que el significado no se traslada del emisor al receptor; lo único que se trasladan son las señales. Éstas lo son en tanto alguien pueda decodificarlas, y para ello hay que conocer su significado, su código. Entonces, ¿cómo podrán decodificarse las señales que provienen del mundo externo? ¿Quién las codificó en el mundo externo? ¿Quién conoce el código? Lo único que podemos hacer es contemplar las señales desde el receptor. Por ende, sólo podemos pensar desde nuestras percepciones, pero no conocer algo que exista fuera de esa experiencia.

No habría realidad afuera más que la que nosotros podemos construir a través de nuestros sistemas de percepción (véase la compilación efectuada por Watzlawick en *The invented reality*, 1984):⁷ lo que está fuera de nosotros es algo que vamos construyendo nosotros mismos.

Frente a las críticas de sus detractores, los constructivistas reformulan su teoría expresando que no niegan que *exista* una realidad allí afuera. Lo que afirman es que uno no puede conocerla de modo independiente a como uno mismo es. Explican que han logrado diferenciar la epistemología de la ontología. “[...]En la historia de nuestras ideas, la epistemología (la ciencia de lo que sabemos y cómo llegamos a saberlo) siempre ha estado ligada a la noción de que el conocimiento debe ser la representación de un mundo ontológico externo. El constructivismo procura prescindir de dicha idea. Excluye esa condición y afirma, en cambio, que el conocimiento sólo tiene que ser viable, adecuarse a nuestros propósitos. Tiene que cumplir una función. Por ejemplo, tiene que encajar en el mundo tal como lo vemos, y no en el mundo tal como debería ser”.⁸

Nuevo paradigma y construccionismo social

Esta convergencia interdisciplinaria empieza a dar lugar a una perspectiva con base diferente, la de las “ciencias de la complejidad”, que

7. Watzlawick, Paul: *La realidad inventada*, Buenos Aires, Gedisa, 1988.

8. Von Glaserfeld, Ernst: “La construcción del conocimiento”, en Fried Schnitman, Dora (comp.), *Nuevos paradigmas. Cultura y subjetividad*, Buenos Aires, Paidós, 1995.

permite vislumbrar una nueva colaboración entre las ciencias “duras” y las ciencias sociales. Los sistemas complejos, como los seres vivos, el cerebro y los sistemas sociales, no se agotan ni se abarcan desde una sola disciplina tradicional, sino que para su estudio se requiere del conocimiento y las técnicas de varias disciplinas.

El elemento básico de la perspectiva de las ciencias de la complejidad es la transformación de la noción de realidad y de la del observador. Esto llevó a un cambio radical en la relación observador-observado, en la cual ya no se acepta que podamos conocer una realidad única independiente del observador y, por el contrario, propone que existen tantas realidades como modos de vivir surgen en cada ser.

La teoría del observador concluye que nunca es posible, para alguien que observa un trozo de la realidad, captarla objetivamente.

Los sistemas observados por alguien ya no podían continuar analizándose como independientes del *ojo* del observador, con lo que se inicia la etapa de la llamada cibernética de segundo orden. No podemos operar como si un observador no fuera miembro del sistema que observa.

La primera en hablar de esta segunda cibernética fue Margaret Mead. Este paso de la cibernética de primer orden (o de los sistemas observados) a la de segundo orden (o de los sistemas observantes) se da entre los años '70 y '80, e incorpora a la noción de mirar desde afuera, la noción de co-construcción que significa que el observador es co-constructor del sistema que observa. El segundo orden nos remite a la observación del observante. ¿Pero cómo podemos observarnos a nosotros mismos? Pareciera que la única manera de hacerlo es “vernós a través de los ojos de los demás”.⁹

Así aparece el “construccionismo social”, incorporando el componente social a la idea de la construcción de la realidad (constructivistas).

Para los construccionistas, la explicación y la comprensión del mundo son, en sí mismas, formas de acción social. Como dice Marinés Suares al referirse a esta teoría, “el conocimiento no es algo que la gente posea en su cabeza, sino algo que la gente hace junta”.¹⁰

La noción de contexto social es clave dentro del construccionismo; define el mensaje. El contexto determina cómo debemos actuar. La comunica-

9. Von Foerster, Heinz: “Visión y conocimiento. Disfunciones de Segundo Orden”, en Fried Schnitman, Dora (comp.), ob cit., pág. 91 y sigs.

10. Suares, Marinés: *Mediación conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Buenos Aires, Paidós, 1996, pág. 188.

ción ya no es sinónimo de lenguaje, no es un mero proceso digital lineal sino un proceso circular: lo que se dice en este momento puede tener un significado diferente dentro de unas horas como consecuencia de otro hecho.

No obstante, no hay consenso entre quienes adoptan el nuevo paradigma. Las coincidencias y disidencias han sido explicitadas por Barnett Pearce.¹¹ Explica que todos coinciden en que el lenguaje construye el mundo, pero hay dos posturas sobre la índole de la comunicación: una centrada en el *lenguaje* y otra, en las *actividades* como medio constructivo. El primer enfoque sostiene que todos vivimos inmersos en el lenguaje; no hay nada fuera de él o si lo hay no es posible conocerlo.

El otro enfoque no contradice al anterior sino que constituye una alternativa. Sostiene que vivimos inmersos en actividades sociales, que el lenguaje está en nuestros mundos pero no es su parámetro, forma parte de nuestras actividades pero no es la totalidad. Este último enfoque es el que hemos descrito como *construccionismo social*.

Relación entre lenguaje y significado

En el viejo paradigma la relación entre una palabra y su significado se presenta como algo que nos es dado. Es representacional, se refiere al mundo externo y lo describe. En este enfoque la comunicación tiene como función clave la transmisión de mensajes, de modo lineal, del emisor al receptor, y por ende funciona bien en tanto no haya ruidos ni distorsiones en el mensaje. Los fenómenos se describen atribuyendo una causa a un efecto.

Esto puede llevar a considerar que existen “verdaderos” significados de las cosas o los hechos, con la consecuencia probable de acentuar las disputas respecto de lo que es real o lo que es verdad.

En el nuevo paradigma el lenguaje es concebido no como la representación del mundo sino como su construcción. La función clave del lenguaje no es la mera transmisión de mensajes sino la de construir mundos humanos. Esto se traduce en que no existen nombres o significados *verdaderos*.

11. Barnett Pearce, W., “Nuevos modelos y metáforas comunicacionales: el pasaje de la teoría a la praxis, del objetivismo al construccionismo social y de la representación a la reflexividad”, en Fried Schnitman, Dora (comp.), ob. cit.

ros por su correlación con el mundo externo, sino por el nivel de consenso social en nombrar las cosas o los acontecimientos de determinada manera.

En este enfoque la comunicación no es un proceso digital lineal sino de causalidad circular. Si bien es usual que atribuyamos causalidad a los fenómenos o los procesos por una cuestión de comodidad, se ha comprobado que hay muchos pasos intermedios entre lo que describimos como causa y lo que describimos como efecto. Hay procesos de causalidad recíproca que son característicos de los fenómenos interpersonales.

Desde esta perspectiva, las propiedades o axiomas de la comunicación enriquecen la exploración de nuevos significados.¹²

Conclusiones a los efectos de nuestro trabajo

¿Cómo influye esta evolución del pensamiento en nuestro rol de mediadores, actores y observadores de un sistema que se construye en el escenario de la mediación?

Los mediadores observamos pretendidamente desde afuera la realidad de los que vienen con un problema. Desde un rol de observador externo (el conflicto es de ellos, no mío, a mí no me pasa nada), miramos el sistema de interacciones entre los actores del problema traído a mediación para “ayudarlos” a negociar, lo que implica algún tipo de intervención de nuestra parte.

Sin embargo, estamos observando un sistema doblemente complejo: por un lado, el sistema de interrelaciones en la mesa de la mediación; pero, además, lo miramos desde nuestro sistema complejo de percepciones y conceptos que también son complejos. Observamos desde lo que percibimos, desde nuestras ideas, valores y creencias.

Hay que admitir que tropezamos con enormes problemas relacionados con la definición de la realidad –sobre todo cuando descendemos en la escala de los niveles subatómicos–,¹³ y la posibilidad de comprenderla si no existe fuera de nosotros se hace muy difícil.

12. Véase en el capítulo 8, “La ‘tecnología’ de las preguntas circulares”.

13. F. Capra expresa: “Las estructuras y fenómenos que observamos en la naturaleza, no son sino creaciones de nuestra mente medidora y categorizadora” (*The Tao of Physics*, Nueva York, Bantam, 1977, pág. 266). “El nuevo concepto importante de la teoría de la matriz S es

A los fines de nuestro trabajo, creemos que es útil efectuar la distinción de Cade y O'Hanlon¹⁴ entre dos niveles: a) el nivel de las cosas y los hechos, *lo real que podría estar afuera*, y b) el nivel de los significados que atribuimos a las cosas y a los hechos, *la realidad que construimos*.

a) *Las cosas y los hechos* son aquello susceptible de ser percibido con nuestros sentidos, de manera de poder considerarlos razonablemente "afuera" de nosotros mismos, aun cuando no podamos conocerlos tal cual son.

Aunque el miope y el daltónico no coincidan en lo que ven "en realidad", ambos discuten sobre alguna cosa que perciben como circundante.

b) *Los significados* son interpretaciones, conclusiones y atribuciones derivadas de los hechos o las cosas en cuestión, o relacionadas con ellos.

Entendemos que lo que está "afuera" no puede conocerse sino a través de nuestro propio sistema de percepciones y nuestro sistema conceptual. Por esta razón puede haber más de un significado para un mismo hecho o una misma cosa. Porque en la identificación de las cosas y la atribución de significados el hombre recorta esa realidad en función de sus sentidos, sus creencias, sus prejuicios.

Esto explica algún nivel de semejanza en el modo de recortar el mundo.

Efectivamente, la razón por la cual parece tan difícil aceptar esta idea es porque casi todos pensamos que algunas cosas "efectivamente" existen.

Cuando Watzlawick expresa que no existe realidad fuera de nosotros, uno se siente tentado de preguntarle qué cosa será el lobo que lo está atacando o cómo construyó él mismo el ladrillo que alguien le tira a la cabeza.

Convengamos que si bien parece razonable que frente al ataque de un lobo feroz todos tendamos a pensar que la criatura "existe" y no es sólo nuestra construcción, también es cierto que nuestra percepción de ese lobo feroz será diferente según seamos, por ejemplo, aficionados a la caza como deporte, ambientalistas, estudiosos de las costumbres de mamíferos específicos o náufragos en una isla salvaje. Por lo tanto, seguramente cada una de

que en ella el acento se desplaza de los objetos a los sucesos: lo que interesa básicamente no son las partículas sino sus reacciones. Tanto la teoría cuántica como la teoría de la relatividad exigen este pasaje de los objetos a los sucesos. Por una parte la teoría cuántica ha puesto en claro que una partícula subatómica sólo puede entenderse como una manifestación de la interacción entre diversos procesos de medición. No se trata de un objeto aislado sino más bien de un acontecimiento o suceso, interconectado con otros sucesos de un modo particular..." (pág. 252).

14. Adaptación de Cade, Brian y Hudson O'Hanlon, William: *Guía breve de terapia breve*, Buenos Aires, Paidós, 1995.

estas personas percibe y reacciona de una manera diferente frente a la misma “realidad”.

La explicación a este fenómeno radica en lo mucho que nos parecemos los humanos, además de lo mucho que nos diferenciamos. Efectivamente, todos compartimos “imágenes” del mundo que nos son comunes. Todos pertenecemos a la especie *Homo sapiens* y tenemos atributos físicos y neurológicos comunes, compartimos un mundo físico y lo percibimos a través de los mismos sentidos. Por eso tenemos esta ilusión de que podemos conocer lo que está afuera tal como es, más allá de nuestra experiencia individual.

Sin embargo, no escapa a nadie que el ámbito de nuestras diferencias en nuestro sistema perceptivo y conceptual –creencias, valores, contextos culturales–, determina que podamos interpretar el mismo fenómeno de modo diametralmente distinto.

No percibimos cosas sino una realidad circundante. Observamos que parte de ella se mueve y otra no, que algunos movimientos dependen de nuestra voluntad y otros no.

Por todas estas consideraciones pensamos que es útil, a los efectos de la comprensión de nuestro trabajo, marcar esta diferencia de niveles entre las cosas y los hechos, por un lado, y los diversos significados que se les atribuyen, por el otro, sin la pretensión de convencer a nadie de que ésta es la verdadera lente para interpretar esa realidad.

Entendemos que los distintos significados que puedan atribuirse a un significante (cosas, hechos, personas) son descripciones no más verdaderas unas que otras. Solamente más adecuadas en función de las personas o los contextos en que se utilicen.

Ahora bien, si las personas trazan distinciones para dar sentido al mundo desde sus “encuadres” o “marcos de referencia”, es decir desde sus propios condicionamientos personales y sociales, esos marcos determinan el modo de dar sentido a sus experiencias y son los que en parte las ciegan en sus opciones. Como consecuencia de todos estos condicionamientos perceptivos, conceptuales y contextuales, las personas sienten y se comportan de un modo o de otro. Por lo tanto, sus conductas y emociones serán un reflejo de los significados que se atribuyen a los hechos, a las cosas.

Al mirar el mundo a través de anteojos verdes, se verá verde. Si esto significa un problema en nuestra vida, entonces nos hará falta que alguien nos ayude a poder mirar, por ejemplo, con anteojos azules.

Desde la convicción de que la realidad puede ser entendida de muy diferentes modos, intentamos trabajar en transformar esos significados para

poder ayudar a mirar con otros lentes, es decir a reencuadrar las situaciones en otras más beneficiosas u operativas para caminar hacia un acuerdo que solucione los problemas de quienes vienen a mediación.

Cómo surgen los nuevos significados en la mediación

Los reencuadres, no se sacan de la galera. Son la consecuencia de analizar el relato, la información que surge de las *historias* que cuentan los participantes. Un reencuadre como construcción de un significado nuevo no será viable si no tiene *anclaje*. Tener anclaje significa tener apoyatura en las experiencias subjetivas o colectivas de cada persona, en su sistema de valores y creencias, de modo tal que el nuevo significado pueda ser aceptado por ella. Solamente podemos explorar sus experiencias y su sistema de creencias a través de lo que nos cuentan y sólo podemos transformar los significados a través de lo que podamos conversar con ellas.

Como hemos visto, las propias percepciones, valores, creencias y criterios de un observador como el mediador, por imparcial que pretenda ser su rol, ejercen influencia directa sobre las conductas de los observados.

Los mediadores somos parte del sistema y, por ende, ayudamos con ellos en esa construcción de estos nuevos significados. Ayudamos si podemos hacerlos reflexionar sobre estos significados alternativos, pero no si los imponemos –por ejemplo– mediante advertencias o consejos.

La selección de una información por sobre otra –esto es, elegir algunas cosas de lo que ha dicho una parte y no tomar en cuenta algunas otras– se traduce en la exploración de algunas *hipótesis de transformar significados* por sobre otras. Las hipótesis con las que trabaja el mediador no son interpretaciones en el sentido de la psicología tradicional. Sólo son ideas de lo que puede estar sucediendo y en qué sentido podría modificarse.¹⁵

Estas hipótesis para reconstruir significados no pretenden ser verdaderas, sino más o menos adecuadas al objetivo de reencuadrar o legitimar las situaciones o las personas.

El problema aparece cuando el mediador no está atento a la reacción de la persona frente al planteo de alguna hipótesis, o a su resistencia en la exploración de un significado nuevo. Cuando en esos casos los mediadores insisten creyendo haber encontrado alguna causa *verdadera* que las personas

15. Véase en el capítulo 4 el apartado “Hipótesis y preguntas”.

no ven o que implica evaluar una determinada opción como la única posible para lograr un acuerdo, el efecto puede ser muy contraproducente. Porque la gente rechaza propuestas de nuevos significados con los que no está de acuerdo. Si el mediador conduce el proceso de manera tan directa o autoritaria como para lograr imponer a los participantes nuevos reencuadres de las situaciones que ellos no comparten y logra obtener un acuerdo sobre esa base, lo más probable es que ese acuerdo no se cumpla. De la misma manera no se cumplen las sentencias que son resistidas cuando quienes deben cumplirlas no están de acuerdo con lo que ellas prescriben, aunque sea un juez quien lo haya determinado sobre la base de la ley y con fundamentos muy legítimos.

Un acuerdo basado en un proceso de reflexión y análisis garantiza la satisfacción de las partes y, por lo tanto, su futuro cumplimiento.

8

HERRAMIENTAS PARA LEGITIMAR Y REENCUADRAR

a) Introducción. Articulación con el Modelo de Harvard

Gran parte de la bibliografía de mediación se refiere al Modelo de Harvard originalmente desarrollado en el *best seller* de Fisher, Ury y Patton, *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*.¹ La obra de estos autores no se refiere a mediación sino a negociación, no obstante lo cual el esquema que allí desarrollan –denominado aquí “Modelo de Harvard”– es una guía útil y efectiva para trabajar en un proceso de mediación.

El Modelo propone una secuencia de etapas de trabajo: separe las personas del problema; detecte los intereses por detrás de las posiciones; genere opciones creativas; utilice criterios objetivos; evalúe la mejor alternativa al acuerdo negociado.

Nuestra obra presupone el conocimiento de este modelo, dado que integra todos los programas de capacitación de los mediadores en nuestro país. La utilidad del esquema propuesto es indiscutible; no obstante entendemos que se enriquece articulando los pasos previstos por él (*qué* hay que hacer), con las herramientas para obtener la legitimación y los reencuadres que describimos a continuación (*cómo* hay que hacer lo que ellos proponen). Estamos convencidos de que las herramientas comunicacionales son indispensables para ayudar a transitar los pasos del Modelo de Harvard.

1. Fisher, R., Ury, W. y Patton, B.: *¡Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, Buenos Aires, Norma, 1994.

El primer paso planteado por los autores (“separe las personas del problema”) está íntimamente ligado a lo que hemos desarrollado en el capítulo de “legitimación” al efectuar la diferencia en la clasificación del concepto, referida a enfocarlo a las personas y la sustancia del problema.

El segundo paso se refiere a detectar en la gente los “verdaderos intereses” por detrás de las posiciones que presentan. Frente a esta proposición, hemos constatado que –tal como expresan Ury y Fisher– la raíz de los problemas suele no estar fuera de la gente sino dentro de sus cabezas, en cómo lo piensan y lo viven. Por eso mismo muchas veces las personas pueden no tener en claro cuáles son sus intereses al llegar a la mediación, y en esos casos el proceso es efectivo si funciona como un espacio reflexivo donde lo que se intenta es ayudar a la gente a descubrir y construir esos intereses de los que no siempre están conscientes los participantes.

Cuando nos referimos a los “intereses” utilizamos el término de modo amplio definiéndolo como todo aquello que a la persona le importa (deseos, miedos, expectativas, preocupaciones, anhelos, necesidades, etcétera). También es necesario evaluar y priorizar este universo de intereses de cada persona que viene a la mesa.

Es importante recordar que cuando las partes llegan a una mediación es porque no han podido negociar entre ellas, no han logrado ponerse de acuerdo. Por lo tanto, generalmente los procesos de generar consenso entre personas que tienen disputas es difícil.

Todos ven su problema desde un lugar determinado y los mediadores debemos estar preparados para poder asistirlos en ese tránsito de las posiciones a los intereses, que no es nada sencillo. Si la gente tiene miedo, temor y necesidades, el solo hecho de hacer consciente estas emociones no llevará necesariamente a que abandonen su posición. Para lograr este paso, tendrán que poder ver el problema desde un ángulo diferente (otro marco, otro encuadre). Tendrán que poder comprender razones de la otra parte para estar convencidos de abandonar su posición.

Por lo tanto, el pasaje de las posiciones a los intereses no siempre resulta de la mera formulación de algunas preguntas abiertas tales como: “¿Por qué quiere usted tal cosa?” o “¿para qué se pone en esa posición?”.

Frente a preguntas de este tipo, las respuestas suelen ser: “Porque me corresponde”, “porque es justo” o “porque se lo merece”, con lo cual no harán más que reforzar el modo en que perciben el conflicto. No alcanzará con recurrir a “criterios objetivos” como la ley o el precio de mercado, ni tampoco mostrar el MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado) que tendrá en un juicio su alternativa si no llega al acuerdo.

Nadie que sienta que la mediación es solamente un lugar donde hay que “ceder” algo puede salir efectivamente satisfecho con el acuerdo.

Si mostramos la ley o la jurisprudencia a alguien que está convencido de que sus razones son justas y convierten a las normas injustas en su caso, no se moverá de su posición.

Ejemplo. Supongamos un caso muy común en una división de sociedad conyugal. La pareja sin hijos discute cómo repartirán los bienes; saben que la ley reconoce el 50 % para cada uno. Sin embargo, las posiciones están estancadas, sólo hay un inmueble. Ella no acepta el 50 % que él y la ley le reconocen.

Ella pretende justicia para su caso: sus padres han aportado la mayor parte del dinero para comprar el departamento –bien conyugal– donde fueron a vivir al casarse. En su momento, no se dejó constancia en la escritura del aporte de sus padres porque ella pensó que se casaba para toda la vida, y por ende le pareció muy poco generoso que su marido tuviera que reconocer el aporte de sus padres. Pero ahora que él se enamoró de otra y se quiere separar, considera que es un “estafador” si no le reconoce el 70 % del inmueble. Por su parte el marido entendió que el aporte de sus suegros era un regalo a la pareja y por ende de ninguna manera está dispuesto a sacrificar un derecho que le da la ley.

Éste es un típico problema donde el trabajo consistirá en poder transformar la visión, el significado que ellos atribuyen a los hechos. No alcanza con preguntar por qué ni para qué, con mostrar criterios objetivos como el del monto del inmueble o la legislación que regula los bienes de una sociedad conyugal. Tampoco sirve trabajar con el MAAN porque ella se atrinchera más en su posición. El límite de la realidad está allí. No podemos cambiar los hechos, pero sí podemos intentar que se atribuyan otros significados para que puedan ser percibidos de modo diferente. Éste es el trabajo que conseguimos mediante la legitimación y los reencuadres.

Pasamos ahora a describir cuáles son herramientas útiles para obtenerlos.

b) Lenguaje afirmativo y lenguaje interrogativo

Expuesto el significado de legitimar y reencuadrar, pasaremos a analizar las intervenciones concretas que el mediador necesita para hacer efectivas estas técnicas indispensables.

Cuando conversamos, las personas utilizamos dos tipos de lenguaje: el interrogativo (cuando formulamos preguntas) y el afirmativo (cuando formulamos oraciones).²

Desde el lenguaje afirmativo, podemos distinguir dos tipos de enunciados: los que se formulan en lenguaje prescriptivo o en el indicativo (cuando buscamos obtener una conducta por parte del otro), y los formulados en lenguaje descriptivo (cuando sólo intentamos una descripción de algún hecho, situación, etcétera).

El lenguaje prescriptivo es el típico lenguaje en el que se formulan las normas jurídicas: “Todo el que causa un daño debe repararlo”, o “al que matare le corresponderán de 8 a 25 años de prisión”. Es el lenguaje del *deber ser*. Sin embargo, para determinar si un enunciado es o no prescriptivo no se analiza únicamente el modo verbal en el que se formula la oración (imperativo o indicativo) sino, además, la intención de quien la formula.

El lenguaje puramente descriptivo puede muchas veces involucrar la intención de obtener del otro una conducta y no sólo de describir una situación. “Tiene las botas sucias” puede tener un significado prescriptivo si es formulada por un oficial del ejército a un subordinado.

Cuando en una mediación alguien le dice al mediador: “El señor me está interrumpiendo constantemente”, la intención de esa oración descriptiva es que el mediador tome algún recaudo para que no se lo interrumpa más.

Del mismo modo cuando formulamos una pregunta –lenguaje interrogativo– muchas veces pretendemos algo más que obtener información, queremos en verdad obtener una determinada acción por parte de alguien.

Por ejemplo, si a la pregunta “¿tiene hora?”, la persona nos contesta “sí” y continúa su camino, pensamos que no entendió el mensaje. En verdad esperamos que además del sí, mire su reloj y nos responda qué hora es. Indirectamente, con la pregunta estamos indicando una conducta.

Por ende, tanto el lenguaje interrogativo como el descriptivo tienen sus trampas. De acuerdo con la intención de quien los usa puede buscar obtener no sólo una respuesta que provea información sino también ser utilizado para prescribir conductas.

Muchos mediadores utilizan preguntas con la intención de prescribir conductas: “¿No le parece que en función de lo que se ha expuesto en esta reunión sería mejor que los honorarios de los socios no se repartieran en

2. Suares, Marínés: *Mediación, conducción de disputas, comunicación y técnicas*, Buenos Aires, Paidós, 1996, pág. 249 y sigs.

este ejercicio?”. Ésta es una pregunta que pretende algo más que información, tiene otra intención en su formulación.

La misma pregunta, con idéntica intención, podría formularse de modo abierto, para no resultar tan coercitiva: “En función de lo que se expuso en esta reunión, ¿cómo cree que sería conveniente decidir el reparto de honorarios durante este ejercicio?”.

Por supuesto, el mensaje depende además de su contenido verbal, de la comunicación analógica (cómo decimos lo que decimos). No obstante, creemos necesario ser prudentes al formular este tipo de preguntas ya que muchas pueden ser percibidas como coercitivas.

El objetivo del mediador es poder formular oraciones y preguntas que provoquen reflexión en las personas. Sin esa reflexión no puede haber oportunidad de transformar los significados atribuidos a los hechos o a las intenciones de otros y, por lo tanto, será muy difícil sacarlos de “la posición” que mantienen.

Efectuada esta salvedad, en el sentido de que muchas veces la intención al preguntar es prescriptiva y no meramente informativa, nos parece operativo clasificar las herramientas para efectuar legitimación y reencuadres, a través de estos dos tipos de intervenciones: el lenguaje afirmativo o el lenguaje interrogativo.

En lenguaje afirmativo, las intervenciones del mediador son básicamente *las reformulaciones y las connotaciones positivas*.

En lenguaje interrogativo, las herramientas son distintos tipos de preguntas que pensamos útil clasificar en abiertas, cerradas, estratégicas y circulares.

Lenguaje afirmativo: reformulaciones y connotaciones positivas

Reformulaciones

Como bien expresa la palabra, reformular implica decir de otro modo algo que fue expresado con anterioridad. Las personas cuentan su historia, formulan relatos desde determinados encuadres personales que definen sus posiciones y modos de ver el problema. Al formular una expresión de las partes de otro modo, el mediador tiene oportunidad de reencuadrar los hechos narrados en un contexto nuevo y más adecuado para

que ellas puedan mirar el problema desde otra ventana y, por ende, cambiar la percepción que traían del conflicto o de sus actores.

Como ya expresamos al definir el reencuadre, estas nuevas reformulaciones tendrán bases, anclajes, en las exploraciones previas que nos den ideas de los sistemas de creencias y las experiencias personales de cada uno, para que los nuevos enfoques no sean rechazados.

Un modo de reencuadrar se efectúa reformulando situaciones que se han presentado como experiencias particulares o microsociales, en otras formuladas en términos de situaciones generales o macrosociales (generalizaciones).

También puede efectuarse a la inversa, reformulando una situación presentada como general en otra presentada como particular (particularizando).

Generalizaciones

Las partes y sus abogados estaban entrando en la sala de mediación; el ambiente era muy tenso. Una de las abogadas dijo antes de sentarse:

—Doctora, estamos decididos a solicitar que se libre el acta, no hay acuerdo posible entre las partes y nadie quiere por lo tanto perder más tiempo.

—La comprendo perfectamente, doctora. Es muy razonable. *(Muchas veces cuando la gente asiste a una mediación obligatoria expresa que no tiene interés en participar y solicita que se dé por terminada la reunión.* Esta reformulación generalizando, me permite abrir un espacio para continuar.) Solamente le pido unos minutos, porque necesito saber si todos los presentes tuvieron antes posibilidad de participar en una mediación.

—No, ni mi cliente (administrador del consorcio) ni las demás partes (propietarios) han tenido que participar antes en una mediación. Pero yo ya conozco este procedimiento. Las partes están peleando hace tiempo.

—Entiendo su preocupación. *(Esto es muy usual cuando las partes no pasaron antes por una mediación y hay problemas personales entre ellos. Llegan convencidos de no querer participar...)* Sólo quisiera pedir que me den la oportunidad de efectuar mínimamente mi trabajo. Dado que han llegado hasta aquí, y aprovechando que estamos reunidos, déjenme ponerlos al tanto de las características y las funciones de este proceso a quienes no lo conocen, tal vez no sea útil esta vez pero pueda resultar bueno para otra ocasión. Percibiré, de cualquier modo, los ho-

norarios por esta mediación. Puedo contarles un par de casos como éste que tuvieron un resultado positivo si les interesa. No tenemos nada que perder, salvo unos pocos minutos. Gracias.

La reformulación que reencuadró la situación particular en situaciones generales abrió el espacio para poder continuar trabajando. El caso tuvo un acuerdo en tres reuniones.

Particularizaciones

La mediación se efectúa dentro del contexto de una empresa familiar, entre el gerente de ventas y el gerente financiero, que son hermanos:

—Ustedes dicen que el problema que tienen es típico de cualquier empresa de estas características, y que inevitablemente causa esta clase de pelea entre los miembros de la familia. Pero en su caso hay una diferencia: siempre han estado orgullosos de cómo prevalecía el valor de la comunicación para mantener buenas relaciones familiares como más importante que cualquiera otra cosa. Esto no suele suceder en otras empresas familiares, donde las personas siguen juntas solamente porque tienen negocios en común que no quieren perder, pero no se hubieran elegido espontáneamente para trabajar si hubiesen podido.

Esto los dejó ubicados en un lugar muy positivo y elevado que inhibía que dieran rienda suelta a atribuciones negativas de intenciones y acusaciones violentas.

Para que las reformulaciones impliquen un reencuadre que sea operativo en el proceso necesitan ser efectuadas desde una nueva ventana más adecuada, para contrarrestar la formulación negativa de quien las efectuó.

Por eso, la técnica que se describe a continuación es una subclase de reformulaciones.

Connotaciones positivas

El concepto de connotación positiva es un aporte importante del Grupo de Milán, que desarrolló un modelo de terapia familiar breve,

influenciado por el grupo del MRI (Mental Research Institute–Instituto de Investigaciones Mentales) y por Paul Watzlawick.

Esta técnica consiste en atribuir una cualidad positiva a las cosas, a los hechos o a las acciones de las personas, que se han formulado de modo negativo. Puede efectuarse desde una reformulación (en lenguaje afirmativo) o ser el producto de una secuencia de preguntas.

Las connotaciones positivas son sumamente útiles siempre y cuando no se conviertan –como dice Carlos Sluzki– en “pintar la vida color de rosa”.

Por lo tanto, requieren que cualquier tinte positivo que el mediador otorgue a las intenciones o los atributos de alguna persona o a la consideración de los hechos, pueda tener *anclajes* –es decir, fundamentos, base o justificación– en la historia que nos fue relatada, para evitar que sea rechazada o percibida como una falta de imparcialidad.

Como ya expresamos, no es cuestión de encontrar una palabra linda para describir al otro. Esto tiene que estar de algún modo sostenido por alguna descripción anterior de los participantes.

Sobre la base del supuesto “todo tiene su pro y su contra”, intentamos buscar el lado positivo que tiene cada cosa, pero siempre prestando mucha atención a la reacción de las partes. Si la connotación positiva no tiene anclaje, o sea fundamento, en ellos, será rechazada, como cualquiera otra reformulación.

Caso: divorcio.

Las personas que se están separando generalmente presentan en la mediación relatos repletos de atributos e intenciones negativas del uno hacia el otro. Si la pareja tiene hijos, probablemente ambos querrán atribuirse “el mejor” cuidado de sus pequeños y se acusarán mutuamente de una serie de actitudes que consideran perjudiciales.

Padre: Nuestro hijo es adolescente y necesita límites que ella no le sabe poner. Siempre lo está sobreprotegiendo. El otro día, por ejemplo, lo dejó ir al cine sabiendo que al día siguiente rendía una materia en la que le fue mal porque no estudió lo suficiente. La única preocupación que tenía era que no había salido bien abrigado. ¿A usted le parece? No sabe con quiénes anda... ni a qué hora vuelve (y así relata una historia detrás de la otra en las que es ostensible que la madre deja que el hijo decida cuestiones que a su criterio no debería decidir).

Madre: No es cierto. No fue así. Él no lo sabe porque no vive en la casa. Cuando está con el chico pretende arreglar las cosas a su modo. No se da cuenta de que está en una edad en que necesita a su padre. Necesita poder contarle sus

cosas, y él no le da espacio ni confianza. No sabe compartir con su hijo más que una pelota o un partido de fútbol. Y después cree que controlando sus notas y sus salidas ya cumple con su rol. No se entera de cuándo el hijo sufre o está enfermo, ni de lo que le sucede en el colegio; es muy cómodo ser padre poniendo penitencias y pegando gritos...

En este caso podemos efectuar un reencuadre a través de connotar positivamente las actitudes que se presentan como negativas.

Entre muchos significados alternativos, podemos elegir aquel que describa positivamente la energía que cada uno de ellos pone en su hijo, como el modo en que intentan protegerlo, desde lo que creen honestamente más conveniente para él.

M.: Es muy notable cómo están de preocupados por el modo en que el otro trata a su hijo. Generalmente sucede que los padres se pelean entre ellos sin importarles demasiado qué pasa con sus hijos. Ustedes no están de acuerdo en las acciones que deben efectuar, pero cada uno está convencido de que lo que hace es lo mejor que puede: cada uno le da a su hijo lo mejor que tiene de sí. Tal vez esa diferencia, que hace que ustedes no se pongan de acuerdo, le sea muy útil a Diego porque tiene de cada uno de sus papás cosas diferentes. Mimos y límites, contención y guía en sus acciones. A veces es muy bueno que los padres sean diferentes y puedan brindarle a sus hijos tal diversidad de recursos.

Se focaliza en las diferencias entre ellos que fueron presentadas como negativas, y se las reformula como atributos positivos para el interés común del bienestar de su hijo.

La práctica de connotar positivamente a otros, como ya expresamos, es un modo de obtener legitimación. Es una práctica riesgosa si no estamos *personalmente convencidos* de lo que decimos al presentar alguna cualidad positiva de la persona. Como ya referimos al hablar de legitimación, en ese caso la connotación positiva probablemente no funcione porque las personas se dan cuenta de las construcciones hipócritas.

La oportunidad de connotar positivamente puede efectuarse al iniciar el parafraseo de lo que las partes ya relataron. Para ello será muy importante que el mediador esté muy atento al relato inicial procurando detectar alguna oportunidad en esa narrativa para poder introducir una connotación positiva.

Al presentar su posición en una reunión conjunta, el socio A expresa del socio B: "Él es un títere de su mujer; siempre estuvo manejado por ella". La pala-

bra “títere” tiene una connotación muy negativa para B. Alguien que es manejado como un títere se percibe como incapaz de tomar decisiones por sí mismo.

Al parafrasear el relato escuchado, podemos intentar introducir una connotación un poco más positiva para el atributo de “títere”: “Usted entiende que la señora tiene mucha influencia en las decisiones de su esposo”.

Que un cónyuge opine e influya en el otro en tomar decisiones sobre su vida, parece algo más legítimo que ser un títere al que se lo maneja. Es un lugar un poco más positivo y es un modo de empezar a *limpiar* la historia original.

P.: Clara me traicionó. Me arruinó la vida.

M.: Usted nos expresaba que confiaba en Clara y ésa es la razón por la que se siente herido.

Efectuamos una connotación más positiva de la traición. Para sentirnos traicionados es indispensable que antes hubiéramos sentido confianza.

Si teníamos confianza en alguien es porque esa persona en algún momento la mereció. Rescatado este punto, luego podremos trabajar la interacción, lo que cada uno puso para que la situación se modificara y la confianza se perdiera. Pero el efecto emotivo que genera la palabra “confianza” es muy distinto del que genera la palabra “traición”.

El uso de la segunda persona en lugar de la tercera en la conjugación de los verbos permite trabajar con la responsabilidad de quien acusa al otro de intenciones negativas, en el sentido de que es él quien se siente de ese modo, (“usted se sintió defraudado”, por “él lo estafó”).

La connotación positiva de atributos o intenciones de las personas, como ya expresamos al referirnos a la legitimación, es un trabajo que los mediadores necesitamos hacer desde nosotros mismos. Si no, corremos el riesgo de aparecer pintando la vida color de rosa con el agravante de que la gente percibe una manipulación de los significados que no tiene sustento para ella.

Tomemos un ejemplo muy común: el caso de los abogados que boicotean el proceso.

La *connotación negativa*: la abogada es “rígida, litigiosa, dura y cerrada en sus argumentos”.

La *connotación positiva*: esa misma abogada puede ser vista como “consustanciada con el problema de su cliente, convencida de que el mejor modo de defenderlo es mostrar sus puntos fuertes y no sus puntos débiles. Puede estar convencida de que una postura dura y rígida es la que su clien-

te necesita para sentir confianza en ella. Muchas veces, los clientes esperan esto de sus abogados, y ellos no hacen más que cumplir con este rol”.

Éste es un modo diferente de mirar a alguien, útil para nuestro trabajo de mediadores, que me permitirá legitimar a una persona frente a mí misma para poder luego llevar esta connotación positiva a la mediación, frente a los participantes.³

Lenguaje Interrogativo. Preguntas

Una clasificación de las preguntas que nos parece útil para quienes trabajan en mediación es la siguiente: abiertas y cerradas por un lado; estratégicas y circulares por otro.

a) *Abiertas*. Las preguntas abiertas son aquellas que no pueden ser contestadas por sí o por no. Se formulan desde la curiosidad, para buscar información y son muy útiles en mediación para un primer momento de exploración cuando necesitamos que las personas den razones de sus dichos, para ampliar nuestro campo de trabajo y redefinir el problema.

Las palabras iniciales con que se formulan pueden ser: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, para qué, por qué, cuánto, de qué modo, etcétera.

Por ejemplo: ¿Cómo le parece que puede incidir la opinión del abogado de su hermano? ¿Qué pasaría si el año que viene la empresa no generara beneficios? ¿De qué modo han pensado que los chicos pueden convivir con los dos? ¿Qué significado tiene para usted el cargo de director ejecutivo? ¿Por qué es tan importante no dejarle a ella el juego de plata? ¿Cómo han pensado que evaluará la empresa reaseguradora que ustedes no puedan disminuir el monto de asuntos litigiosos en las reservas contables?

Las preguntas abiertas son facilitadoras de la comunicación y contribuyen a que las personas puedan salir de posiciones rígidas mostrando otros intereses que los meramente opuestos a la contraparte.

b) *Cerradas*. Las preguntas cerradas son aquellas que se contestan por sí o por no. Son útiles para confirmar alguna información obtenida con ante-

3. Véase el capítulo 7, punto b.

rioridad, pero hay que utilizarlas precavidamente ya que muchas de ellas inducen respuestas, resultan indagatorias y coercitivas y, por ende, pueden generar reacción en el destinatario.

Por ejemplo, ¿No le parece que con un par de testigos desbaratará su posición?

¿No cree que ya pasó demasiado tiempo desde que prometió firmar los formularios que se le requirieron?

Estas preguntas no facilitan el clima de confianza necesario para trabajar ni tampoco abren información acerca de los intereses o las necesidades de la gente.

En la mayoría de los casos su uso resulta contraproducente para el rol de mediador.

Sin embargo, no todas las preguntas cerradas están contraindicadas en la mediación. Algunas de ellas cumplen la función muy importante de confirmar información o hipótesis de trabajo.

Por ejemplo, ¿Le parece bien entonces que efectuemos la valuación con esas dos inmobiliarias y luego tomemos un promedio de ambas para fijar el precio? ¿Está seguro de que los jueves es el mejor día para que los chicos duerman en su casa? ¿Pasó alguna vez por una experiencia similar?

Esta última es una pregunta cerrada que también es estratégica.

c) *Estratégicas*. Éstas son preguntas indispensables para establecer líneas de trabajo. Como veremos, a diferencia de las circulares, que se formulan desde la curiosidad, estas preguntas presuponen una hipótesis de trabajo por parte de quien las formula. Cuando hacemos una pregunta estratégica, estamos buscando un resultado determinado. Necesitamos chequear si podemos avanzar en la hipótesis de trabajo que hemos construido o si por el contrario hay que desecharla y pensar en otras.⁴

Los mediadores siempre tenemos alguna hipótesis después de escuchar los relatos del problema, no trabajamos en el vacío. Confirmarlas o desconfirmarlas es un modo de organizar la conversación para obtener reencuadres. Las hipótesis son puertas que abrimos para ver si podemos pasar o si debemos volver a cerrar y buscar otro camino. Una vez que hemos construido alguna hipótesis de trabajo basada en los relatos de las personas podemos formular una pregunta estratégica que nos permita evaluar si po-

4. Véase el apartado "Hipótesis y preguntas" en el capítulo 4.

dremos trabajar en la dirección pensada para obtener reencuadres o legitimaciones.

Por ejemplo, ¿este divorcio es diferente del anterior? Si me contesta que sí, tengo una puerta abierta para comenzar a desarrollar un conjunto de preguntas circulares, con el objeto de que la persona reflexione acerca de las ventajas que ha tenido esta separación al compararla con la anterior. Su actual esposa quedará mucho mejor posicionada cuando la comparemos con la anterior ex mujer. La comparación puede lograr encuadrar los hechos referidos al divorcio que son muy traumáticos, de una manera más positiva.

Pero si nos hubiera contestado “no”, entonces esa hipótesis de trabajo no nos hubiera sido útil.

¿Estuvo anteriormente en otra situación como ésta, donde se separó de un socio? Sí, hace unos años me fui de una sociedad y los demás se quedaron.

La pregunta estratégica nos abre el camino para trabajar la hipótesis de que tal vez este señor tenga algunas dificultades para trabajar en sociedad; quizá si compara las dos situaciones pueda pensar en la parte que a él le corresponde en la construcción del problema para poder legitimar a su socio y reencuadrar los hechos en una perspectiva más adecuada, que permita a posteriori intentar un acuerdo.

Otra pregunta estratégica en el caso mencionado podría ser la siguiente: “¿Le hubiera gustado alguna vez trabajar solo, sin tener que asociarse con otros?”. Si el señor nos contesta: “No, estoy convencido de que es mucho más provechoso trabajar en sociedad aunque sea más compleja la toma de decisiones”, entonces debemos cerrar esa puerta e intentar por otro lado. La respuesta negativa a la pregunta estratégica invalidó la hipótesis que teníamos para trabajar. Pero si en cambio nos hubiera contestado: “Sí, la verdad es que si pudiera trabajar por mi cuenta sin tener que tomar decisiones con otros, sería fantástico”, esta respuesta nos está dando la señal de que podemos trabajar en la hipótesis que hemos construido.

Una vez formulada esa pregunta y, con su respuesta, confirmada una línea de trabajo, podemos organizar un conjunto de preguntas circulares para desarrollar la hipótesis buscando un reencuadre más positivo: “¿Qué ventaja ve en cómo se repartieron los clientes esta vez si lo compara con lo que le pasó la vez anterior? ¿Cuándo obtuvo mayor ventaja económica,

aquella o esta vez? ¿Qué motivos tuvo entonces para querer concluir aquella sociedad que sean diferentes de los que tiene para disolver ésta?

d) *Circulares*. Como puede apreciarse de los ejemplos arriba mencionados, las preguntas circulares son una metodología con fundamento en las teorías que entienden la comunicación no como proceso lineal, sino como un proceso circular, donde los significados dependen de múltiples interacciones, relaciones y causas diferentes.

La gente llega a mediación con una historia extremadamente lineal; siempre existe una causa que determinó el efecto presente que se traduce en el conflicto. Para poder mover a las personas de esa causalidad lineal es que utilizamos las preguntas circulares. Éstas tienen como objetivo que las personas piensen en relaciones antes que en posiciones, intereses o necesidades. Esto se obtiene incluyendo en su formulación más de un personaje o más de una dimensión temporal.

No son preguntas que inducen respuestas; requieren que quien las formule esté situado en un lugar de curiosidad.

El objetivo de estas preguntas no es descubrir la verdad, o que el otro no mienta, sino intentar que piense en significados que hasta el momento no tuvo presentes en sus propias opiniones para compararlos con los de otros.

Estas preguntas operan sobre el supuesto de que actuamos con opiniones acerca de las opiniones de los otros. Los conflictos muchas veces se sustentan en estas bases fantasiosas acerca de las percepciones que el otro tiene de situaciones que pueden no haber sido cotejadas. Por ejemplo, “¿Cuál cree usted que es la opinión de su ex mujer respecto de lo que pasó ese día?” No me interesa saber qué piensa él de su mujer sino que reflexione acerca de lo que a él le parece que su mujer opina acerca de algún acontecimiento. Su opinión de la opinión de ella es valiosa para que él vea que son cosas muy diferentes: lo que ella opina no siempre es lo que él cree que ella opina (aquí se produce la circularidad).

A partir de estas nuevas reflexiones, y de su explicitación e incorporación al relato original, es posible modificar la historia sobre la cual se había construido el conflicto, atribuyendo nuevos significados. “¿Si la mujer de su socio estuviera presente, qué cree usted que ella opinaría acerca de las razones por las que su socio es influenciado?”

La "tecnología" de las preguntas circulares

Con estas preguntas, como se ha visto, intentamos inducir a la gente a reflexionar a través de generar "diferencias", pensando en otros tiempos y otras personas. Desde estas diferencias es posible efectuar comparaciones, para probar nuevos significados que vayan desarticulando las narrativas polarizadas.

En la terminología del modelo narrativo de Sara Cobb, estas preguntas "abren perspectivas para posibilitar la construcción de una historia alternativa al desestabilizar la historia original con la que las partes se han presentado". La historia alternativa es el resultado de ese camino que permite que las personas se muevan de un encuadre a otro gracias a los nuevos significados. En efecto, a medida que se introducen nuevos significados, las historias cambian, y con el cambio de las historias también cambian los patrones de interacción: acusaciones, defensas y justificaciones, que son la base de una dinámica confrontativa.

Sobre la base del material que Sara Cobb expuso en su conferencia en Buenos Aires sobre Mediación Familiar, cuando hizo referencia a este tema,⁵ efectuamos una clasificación de las preguntas circulares que resulta clarificadora.

Se utilizan en dos sentidos:

1. Para crear conexiones entre la gente.
 2. Para crear conexiones en el tiempo.
1. Para crear conexiones entre la gente, mostrando diferentes dimensiones:
 - 1.1. Usando categorías que abren dimensiones (tales como "feliz, sorprendido, herido, creativo"). Por ejemplo: ¿Quién es el ordenado en este grupo de trabajo? ¿En qué sentido él está herido?
 - 1.2. Usando gradaciones (o dimensiones cuantitativas tales como "mucho o poco / más o menos"). Por ejemplo: ¿Quién es el más "feliz de ellos tres? En este proceso, ¿cuál de los chicos es el que menos sufre?
 - 1.3. Usando interacciones hipotéticas. Por ejemplo: Si yo le preguntara a él, ¿qué me diría? Si yo le preguntara a él acerca de lo que usted piensa, ¿qué cree que me contestaría?

5. Entrenamiento en mediación familiar dictado en el Hotel Bauen por Sara Cobb y Carlos Sluzki, 20 de mayo de 1997.

- 1.4. Usando situaciones hipotéticas: Si él trabajara con otras empresas, ¿qué diría usted?
¿Si usted no le pidiera que disolvieran la sociedad, ella qué haría?
2. Para crear conexiones en el tiempo, conectando circunstancias y eventos:
 - 2.1. Comparando el pasado y el presente. Por ejemplo: Cuando él era más joven, ¿de qué modo era diferente de lo que es ahora? Mirando la situación con la nueva información obtenida, ¿qué sabe de usted mismo ahora que no sabía antes?
 - 2.2. Comparando el pasado con el futuro. Por ejemplo: Si usted mirara lo que pasó tres meses para atrás, ¿qué trataría de hacer de manera diferente durante los próximos tres meses? Cuando él hizo esto, ¿qué cree usted que él pensó acerca de los efectos sobre la relación de ustedes?
 - 2.3. Comparando el presente con el futuro. Por ejemplo: Cuando él lo critica a usted, ¿qué cree que él piensa que pasará? ¿Qué cree usted que cambiará en el trato que sus clientes le dan hoy cuando usted trabaje solo?

Al generar información novedosa, estas preguntas también provocan el efecto de que las personas concienticen las consecuencias de la interacción.

No le preguntamos al señor: “Dígame, ¿qué quiere su hija?” Para que opere el efecto deseado decimos: “¿Qué cree usted que su hija quiere?” Son las dos caras de la moneda, lo hago protagonista pero también responsable de su propia construcción y su actuación en consecuencia.

También podrá pensar, desde él, en las razones que puede tener su hija para querer tal o cual cosa y en qué pudo tener que ver él –si es que tuvo– en que ella quiera esto de tal manera.

Los problemas se dan en determinados contextos y generalmente la forma como los actores interactúan y han interactuado contribuye a que el conflicto sea lo que es. Estas preguntas ayudan a interrumpir las escaladas de acusaciones recíprocas y son muy útiles cuando hay relaciones en juego. Es decir, son una buena técnica para que las partes puedan ponerse en los zapatos del otro cuando se ven obligados a reflexionar respecto de las relaciones y las opiniones de los demás.

c) Cómo operan estas herramientas en la práctica. Dos casos

Presentamos a continuación dos casos en los que se muestra de qué modo funcionan las herramientas que hemos explicitado, para obtener legitimaciones y reencuadres.

Caso 1

Ella reclama alimentos para sus hijos. El marido no está de acuerdo con la suma. Presentan historias polarizadas en las siguientes posiciones.

Laura: No nos ponemos de acuerdo porque él me quiere castigar a través del dinero. Lo que me pasa no alcanza para que mis hijos puedan vivir dignamente y mantengan mínimamente el nivel de vida que tenían (acusación de malas intenciones que lo posicionan a él en un lugar negativo).

Carlos: No es cierto. Ella nunca trabajó y ahora quiere que la siga manteniendo a través de los alimentos para los chicos. No entiende que yo también tengo ahora que mantener una casa donde mis hijos puedan quedarse y no tengo obligación de mantenerla a ella si ya no es mi mujer (justificación-defensa del lugar donde lo ponen, colocándola a ella en el lugar negativo).

Laura: Los chicos viven conmigo y ésta es su casa, no la de él. Siempre quedó claro que yo me ocupé de ellos y me seguiré ocupando. Lo que pasa es que ahora él tiene otra mujer que mantener, pero mis hijos no tienen la culpa de que él quiera formar una nueva familia (más acusación).

La interacción que hay entre estas partes es absolutamente previsible.

Para intentar cortar la escalada de acusaciones recíprocas las preguntas circulares proveen un marco de sorpresa que posibilita esta interrupción.

Son preguntas no usuales, que permiten reflexionar y pensar desde otros puntos de vista. A continuación se transcribe una reunión conjunta. La bastardilla señala dónde radica la circularidad en este tipo de preguntas.

M: Laura, si yo le preguntara a Carlos que opinaba él hace unos diez años atrás acerca de que usted no trabajara, ¿qué cree que él me contestaría?

L: Él diría que era bueno que yo no trabajase porque le gustaba que los chicos estuvieran con su madre y no con otra persona.

M: Carlos, ¿qué le parece esta opinión de Laura respecto de usted sobre este tema?

C: Bueno... era así en aquel entonces porque los chicos eran chicos, pero esta situación cambió y ahora opino lo contrario.

M: ¿Cuándo le parece que ella se dio cuenta de que usted empezó a opinar lo contrario?

C: Bueno, no sé exactamente, pero creo que cuando asumió que nos íbamos a separar, ella debió imaginarse que debería trabajar.

M: ¿Qué cree usted que opinaba ella respecto a lo que los chicos necesitaban?

C: Estábamos de acuerdo. No hacía falta que ella saliera a trabajar y era mejor que estuviera con los chicos.

En este punto las preguntas están dirigidas a que tomen conciencia de la interacción, es decir, que piensen que entre ambos generaron la división de los roles.

M: Ah, entonces, si entiendo bien, estaban de acuerdo en lo que era bueno para los chicos, qué bien... Laura ¿qué cree usted que opina Carlos hoy acerca de lo que los chicos necesitan?

L: Seguramente cree que no necesitan dinero porque si no no me pasaría esa miseria, ni me pediría que yo trabajara cuando sabe que no puedo ganar dinero si no sé hacer nada, y no voy a salir a fregar otra casa para dejar de fregar la mía. (Intenté hacerla reflexionar acerca de las necesidades de los chicos y obtuve mayor posicionamiento negativo para él. No funcionó.)

M: Carlos, ¿qué le parece que Laura pensará que puede hacer para obtener dinero por sí misma?

L: No sé. Es un problema de ella.

M: Sí, es un problema de ella. ¿Sobre quién más podría tener consecuencias este problema de que ella no haya trabajado nunca y no consiga trabajo ahora? (pregunta que crea conexiones entre la gente abriendo dimensiones cuantitativas).

C: Bueno... en última instancia también podrá ser un problema para mí y para los chicos. Pero ella tiene que entender que no puedo mantenerla.

M: Esto es muy usual en las parejas con hijos que se separan. Hay una percepción en el sentido de que los alimentos son sólo dinero. Sin embargo, ustedes mismos estaban de acuerdo tiempo atrás en lo que era bueno para los chicos y parecía haber un valor en el sentido de los cuidados hacia ellos y quién los proveía, etcétera. Por eso insisto en esta pregunta, me parece que es útil que puedan pensar hoy qué cosas necesitan los chicos además de dinero. Porque el dinero hace falta necesariamente para algunas cosas y tal vez otras no sólo se provean con dinero.

(Con esta reformulación reencuadré una situación particular en una general, focalicé en los acuerdos que tuvieron sobre sus hijos en otros momentos, generando expectativa para poder recrearlos en el presente.)

C: Creo que los chicos necesitan comer, educarse y sentirse afectivamente contenidos.

M: ¿Cuáles son los signos específicos que se le pueden dar a un chico para que se sienta contenido? (Particularizando generalidades, porque todos pueden acordar que los chicos tienen que estar contenidos, pero cada uno puede darle significados diferentes.)

L: Los chicos se sienten contenidos cuando no se los abandona... Hay que ayudarlos con las tareas, hay que ir a las reuniones de padres, hay que ir al dentista, hay que llevarlos y traerlos muchas veces de la casa de sus amigos o de los cumpleaños o buscarlos en el campamento. ¡Hay que salir a comprarles ropa, probarles zapatos! Él no tiene conciencia de lo que yo trabajo por mis hijos; siempre estuvo tranquilo porque todo lo hacía yo (otra vez vuelve a la acusación).

M: Ahora que las cosas han cambiado. Carlos le está pidiendo que usted cambie y tome algunas responsabilidades que antes no era necesario que tomara, ¿qué cree que él podría hacer hoy, para ayudarla en este cambio en el sentido de asumir también responsabilidades que antes no tenía?

L: Bueno, que se haga cargo de estas cosas él también.

M: (dirigiéndome a Carlos): ¿Cómo piensa que repercutirá en Laura —para que ella pueda asumir nuevas responsabilidades con sus hijos—, que también usted asuma para con ellos responsabilidades que no asumía antes?

C: Bueno, creo que... sería bueno, si ella ve que yo la ayudo con algunas de esas cosas que ella tiene que hacer... ¿pero por qué tengo que ayudarla yo a ella?

M: Perdóneme, Carlos, no quiero decir que usted deba ayudarla. Sólo que en una mediación necesito saber qué aportes están dispuestos a hacer para obtener lo que ustedes quieren..., llegar a un acuerdo acerca del bienestar de los chicos. Por lo que creo entender, parecieran estar de acuerdo en que los chicos siempre necesitaron, además de dinero, otros aportes, que durante un tiempo acordaron en que esos aportes estuvieran divididos y cada uno se hiciera cargo de unos y de otros. Ahora las cosas cambiaron para ustedes, pero los chicos tienen las mismas necesidades. Se puede intentar que los dos piensen que lo que necesitan del otro no sea únicamente dinero para estar seguros de que sus hijos están bien. Si usted, Carlos, entiende que es necesario que ella trabaje, ¿qué cree que ella necesita de usted para poder lograrlo?

C: Bueno, es cierto que para ella no será fácil conseguir un buen trabajo, yo podría ayudarla con mis relaciones...

L: No sé si quiero trabajar, y menos en lo que él decida.

M: Laura, ¿qué ventajas y desventajas tienen las mujeres que no trabajan? (Focalizo en diferencias.)

L: Las ventajas son que pueden ocuparse personalmente de sus hijos, lo cual es muy bueno para ellos. Las desventajas son que una se va quedando sin ningún proyecto, se va encerrando, no tiene oportunidades de conocer gente...

M: Suponiendo que todo quedara así, que decidiera no salir a trabajar, ¿cómo se imagina su vida dentro de diez años. (Creando conexiones en el tiempo, imaginando escenarios futuros.)

L: Bueno, no sé, los chicos serán ya adolescentes y me imagino... estarán mucho menos en casa... no sé, no sé qué haré, tal vez pueda empezar a ocuparme un poco más de mí.

M: ¿Qué necesitaría de él *si comenzara a trabajar*?

L: En primer lugar, necesito volver a capacitarme. Tengo que aprender al menos a manejar bien un procesador de textos, tendría que tomar unos cursos, dejar a los chicos con alguien, o que él me los cuidara.

M: ¿Qué le parece que pensarán los chicos respecto de que alguien los cuide?

L: No están acostumbrados a que los cuide un extraño. Preferirán que los cuide el papá.

M: ¿Qué opina usted de lo que opina Laura?

C: Yo no puedo cuidarlos todos los días, pero parece razonable que ella intente primero algún curso de capacitación. Yo podría cuidarlos un par de días a la semana... Y hasta tanto consiga trabajo, podría ver de continuar ayudándola un poco... con algo de dinero...

M: Propongo que hagamos cuentas. Veamos lo que gastan los chicos, lo que necesitan, lo que el papá está pasando hoy, lo que propone pasar.

Una vez obtenido en reencuadre de la situación mediante una legitimación entre ellos (relacional), me siento más segura para comenzar a trabajar la legitimación de la sustancia del problema. Es decir, ayudarlos a identificar criterios objetivos; también alternativas al acuerdo⁶ (cuánto fijaría un juez, en base a qué montos, qué sucede en otros casos, etcétera), porque ya pudieron salir de la dinámica confrontativa. No es que hayamos "detectado" intereses, más bien los pudimos ayudar a reflexionar acerca de sus necesidades y las de los chicos, y a construir algunos intereses que no estaban claros.

Amalia y Emilio están discutiendo el modo en que se disolverá la sociedad conyugal. Ella lo había descrito como avaro, amarrete y con intención de perjudicarla. Es una historia habitual. Ambos se reprochan el modo de ser y se pintan como muy diferentes.

Diálogo en una sesión privada con Amalia:

M: ¿Por qué cree usted que él tiene esa relación con el dinero?

A: Porque es judío.

M: ¿Qué quiere decir eso para usted?

A: Bueno... creo que hay una cuestión cultural que hace que el dinero tenga para ellos un valor muy diferente del que tiene para nosotros. Son tacaños,

6. Véase el concepto de "alternativas" en Fisher, Ury y Patton, ob. cit.

amarretes y desconfiados. Fíjese que quiere que le deje a él la casa porque la compró con dinero propio que no fue reconocido en su momento. Esto para mí es una afrenta terrible. Diez años estuve en esa casa poniendo mi trabajo, mi esfuerzo, hasta el dinero que ganaba. Compré muebles, cambié alfombras. le enseñé a vivir dignamente. Fue nuestro hogar, el hogar conyugal al que toda esposa tiene derecho. Y si bien no estábamos casados todavía porque no había salido la ley de divorcio, él lo reconoció en su momento porque lo puso a nombre de los dos. Ahora quiere quitarme mi derecho.

M: Debe de haber sido muy importante para usted aquel gesto, considerando esto que dice con respecto a esa relación con el dinero tan poco desprendida que él tiene en general. *(Chequeo si existe la posibilidad de abrir una puerta hacia una connotación positiva de los atributos que le asigna a él.)*

A: En ese momento hacía cualquier cosa por mí. Me amaba.

M: Dígame, Amalia, ¿cómo cree que funciona esta cuestión de las pautas culturales en las personas? *(Pregunta destinada a reflexionar con el objeto de intentar transformar una intención negativa que ella le atribuye a él, en una positiva.)*

A: Bueno, son así, es como que nos aprisionan y no podemos cambiarlas.

M: Lo que suele suceder generalmente con las pautas culturales tal como usted dice es que son muy fuertes y es difícil modificarlas a determinada altura de la vida. *(Reformulo para intentar reencuadrar una conducta microsocia en una macrosocia.)* ¿Qué cree que podría hacer que hoy él pudiese modificar una pauta cultural tan fuerte, como usted de algún modo le exige?

A: Creo que sería muy difícil. Ya no me ama. Sí, sería muy difícil que pudiera cambiar.

M: Bueno, pero como todas las cosas de la vida, esto habrá tenido su pro y su contra. Ya me contó los contras. Ahora, ¿qué ventajas, si las hubo, tuvo para usted estar perdidamente enamorada y casada con una persona de estas características? *(Reformulación que intenta ver si ella puede connotar positivamente el atributo negativo con que lo describe a él.)*

A: Bueno, fue muy hábil con los negocios. De hecho, la mayor parte del dinero venía de su trabajo, yo sólo ganaba un sueldo. Él hacía magia con sus negocios. Es muy vivo.

M: A ver (mirando al techo)..., ¿me quiere decir que esto permitió que ustedes pudieran vivir una vida muy confortable. muy distinta de la que hubiera sido la vida con un bohemio o un poeta, por ejemplo? *(Pregunta cerrada que va a confirmar una hipótesis.)*

A: Sí, claro.

M: Ah... Es curioso. Siempre sucede en casos de divorcio en el que las parejas han tenido esta relación: hombre dedicado a traer el dinero a la casa, esposa trabajando en todo lo que no se nota pero no puede faltar; ¿verdad? Parecería que los hombres que se divorcian no quieren reconocer que a las mujeres les corresponde un dinero que sienten que han ganado ellos. Las mujeres necesitan que se

les reconozca un lugar importante por todo lo que han puesto en esa relación y que no pasa por una medición exacta de dinero. A mí probablemente me pasaría esto. ¿Cómo cree que juegan sus propias pautas culturales en esta cuestión?

Con esta reformulación intento efectuar un reencuadre llevando la situación particular a una general. Efectué un movimiento desde una connotación negativa particular ("él es así porque es judío"), hacia una pauta más general ("son así los hombres a los que las mujeres les aceptamos el rol de traer el dinero a la casa"), donde ella toma conciencia de su propia contribución a que el conflicto se haya construido de esta manera. A continuación intenté reflexionar acerca de la incidencia del contexto cultural de ella. Previamente promoví la generación de confianza.

M: ¿Qué cree que él esperaba de usted cuando la eligió?

A: Que lo amara, que lo cuidara, que me ocupara de la casa, en fin... que cumpliera con lo que se espera de una esposa. Así como se espera de un esposo que sea amante, cariñoso y trabaje para mantener el hogar. Yo no trabajaba para estar a su disposición. A él no le gustaba que me fuera, le encantaba llegar y verme esperándolo con una rica comida.

M: Ajá. A ver si la entiendo. Usted me dice que ha cumplido fielmente con su rol de esposa. Como vimos con sus abogados, la ley reconoce en algún sentido que las mujeres trabajan aunque no trabajen, porque prescribe la división de bienes gananciales por mitades, no importa quién los haya comprado.

(Empiezo connotando positivamente su lugar en este matrimonio, sus aportes, su derecho a ser reconocida.)

M: ¿Es por esto que está enojada, Alicia? ¿Porque usted ha cumplido con un rol y él no lo reconoce?

A: Sí.

M: ¿Y cómo cree que él cumplió con lo que se espera de un esposo? (Estoy trabajando sobre la cornisa, lo dejo a él en un lugar negativo para intentar mostrarle que ella también estuvo condicionada por la cultura, porque en su contexto generacional y social, las mujeres tenían esa misión y los hombres, otra. Hacia allí continué con más preguntas.)

A: Bueno, mientras fuimos felices fue maravilloso, y es verdad que nunca nos faltó nada. Tal vez si yo hubiera continuado trabajado, entonces él sentiría que tengo más derecho a exigir mis bienes materiales. Yo no quiero sacar ventaja económica, tampoco pretendo sacarlo de esa casa, sé cuánto significa para él... Que se quede a vivir allí para siempre, no tengo problema, no necesito ese dinero... Pero, que no me pida que ceda mi parte, que me reconozca mi derecho. ¡Yo también me lo gané!

Mi hipótesis era que al abrir la puerta de los condicionamientos culturales se pudiera efectuar un reencuadre que posibilitara una localización un poquito más

positiva del señor. Plantear el problema en términos de que ninguno era el villano del otro sino víctimas de sus propias culturas.

Ella pudo ver cómo las culturas los condicionaron; quiere el reconocimiento de su rol, pero ya no pretende que la casa se venda para quedarse con el dinero.

Diálogo en una sesión privada con Emilio:

E: Ella solamente sabe sumar. Esto es una extorsión, yo puse la casa a nombre de los dos cuando estuve enfermo para protegerla. Era mi esposa, pero ahora todo terminó y ella tiene que reconocerme que toda esa casa fue comprada con mi dinero. Es mía. Ella es una interesada, se casó para irse rica.

M: Ah..., pero entonces, Emilio, ¿por qué será que ella le dice que se quede a vivir para siempre allí y que nunca le va a pedir que se vaya porque comprende que usted siente que es su casa?

E: No sé..., no sé, tal vez porque nunca me curé del todo. Me tendrá lástima.

M: ¡Ah!... ¿será que ahora ella siente que puede protegerlo? (Pregunta estratégica.)

(Intento una reformulación connotando positivamente el hecho de que ella le permita vivir en su propia casa; lo hago con una pregunta cerrada que confirmará o desconfirmará mi hipótesis.)

E: No sé (risueño), es cierto que antes nunca tuvo oportunidad.

M: ¿Nunca lo protegió antes? (Insisto con mi hipótesis.)

E: No digo eso, digo que nunca pudo protegerme con dinero.

M: Usted podía protegerla con dinero. ¿Y ella a usted?

E: Bueno, el dinero no era de ella.

M: Claro... entiendo, y ¿cómo se protege sin dinero?

E: Bueno, qué sé yo, con cuidados.

M: ¿Cómo lo protegía antes?

(Pregunta circular que focaliza en diferencias. Quiero connotar positivamente la protección; esta señora es protectora a todas luces, necesito focalizar en el "pro").

E: Así, con los cuidados de una esposa, que me abrigue, que no tome frío, siempre quería acompañarme al médico...

M: ¿Cómo podrá protegerlo ahora?

E: Bueno, tal vez como usted dice, dejando que me quede en la casa... Total, nuestros hijos ya son grandes, no necesitan el hogar conyugal. Yo quiero mucho esa casa, la compré antes de conocerla y la refaccioné a mi gusto.

M: Por eso le decía que no termino de entender, si ella es tan interesada en el dinero, que le diga que se quede allí para siempre.

E: Bueno, también es orgullosa. Tal vez lo que quiere es que yo reconozca que es de ella en algún sentido... aunque no la compró con plata de ella...

¡Para qué tanto trabajo, tan meticuloso y lento! No puedo decir nada de lo que pienso. Es mi hipótesis y para chequearla necesito que lo digan ellos, porque así tiene otro efecto. Entonces tengo que pensar cómo construir la pregunta de modo tal que lo que pienso salga de ellos y no de mis palabras. Si esto no sucede, si contestan otra cosa, desconfirmando mi hipótesis y cierro la puerta que abrí.

No los estoy interpretando, pero no puedo negar que intervengo al probar atribuir significados nuevos en el modo de narrar esta historia desde otra perspectiva. Aunque parezca mentira, una vez obtenida una localización positiva del “amarrete” y la “interesada” como presos de su cultura –de la que sólo se puede escapar por un gran amor: para el caso de él y donde la mujer protege siempre pero nunca con dinero en el caso de ella–, el camino para trabajar todos los conabidos pasos de la negociación basada en intereses (opciones, alternativas, propuestas) estará abierto.

De otro modo, el camino estará cerrado o limitado a la mera presión que significa “fuera del acuerdo me irá peor”.

Quienes adscriben al puro estilo de Harvard, podrán argumentar que es mucho más sencillo mostrarles MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado). Es cierto, pero no siempre saltar el paso de la legitimación y los reencuadres para ir directamente a MAAN es efectivo. No toda la gente reacciona frente a su MAAN del mismo modo. Hay factores subjetivos que hacen que las personas prefieran recurrir a su mejor alternativa aun cuando parezca menos provechoso que el acuerdo, por el solo hecho de que no están dispuestas a hacer “acuerdos” con una persona de tales características o que les ha causado tanto mal. Por eso evaluar MAAN antes de obtener legitimación puede tener este riesgo:

E: “Ya sé que está a nombre de los dos. Pero no es justo. No se lo voy a reconocer. Es una estafa moral. ¡Que me haga juicio y vamos a ver cómo hace para probar de dónde sacó plata para comprarlo!”.

Otras intervenciones

Entre los factores que influyen en la intervención del mediador está el contexto de su trabajo. ¿Es lo mismo mediar en San Francisco o en Florida, en los Estados Unidos, que en Buenos Aires? Allí hay treinta años de historia con la mediación y usuarios clamando por ella; aquí hay una ley de mediación obligatoria, estamos presionados por los tiempos, por los honorarios incobrables si no hay acuerdo, por las cédulas de notificaciones y

las políticas de las compañías de seguros. ¿Es lo mismo mediar en Trelew que en Salta? ¿Trabaja igual un mediador cuando la gente es humilde que cuando la gente es adinerada? ¿Trabaja igual en un contexto donde hay abogados que donde no los hay? ¿Hace lo mismo si se trata de una mediación en políticas públicas que en una mediación familiar?

Sí y no. Sí, porque el mediador adapta su técnica al contexto, y eso implica buscar el objetivo con herramientas diferentes.

No puedo legitimar del mismo modo a un experto abogado comercialista que a un mapuche, pero no puedo dejar de “legitimarlos” para que el procedimiento funcione.

También hay que tomar en cuenta que la comprensión de las personas no es la misma. Algunas personas no comprenderán el significado de una pregunta circular. A veces, la estructura con que estas preguntas se formulan y lo inusual de su contenido hacen que ésta sea una técnica difícil de aplicar en algunos contextos.

“Raúl, ¿qué cree que podría cambiar en la actitud de su hijo si usted le respondiera tal cosa cuando él le reprocha tal otra?”

Tal vez, el señor se quede mirándonos y nos responda: “No entiendo”.

En esos casos, la pregunta circular no es operativa para obtener un reencuadre y será necesario utilizar alguna otra técnica para que la persona pueda reflexionar, ponerse en el lugar del otro y tomar conciencia de la interacción que él mismo genera con su hijo.

Para evaluar cada una de nuestras intervenciones hay que tomar en cuenta el contexto social, económico y cultural de las personas con las que nos estamos comunicando, porque éste condiciona los significados que atribuyen a los hechos.

Juego de roles y simulaciones

Los juegos de roles son muy efectivos si las personas están abiertas a practicarlos y los mediadores capacitados y experimentados en ponerlos en práctica. Si no están entrenados es una técnica riesgosa y en ocasiones contraproducente en este contexto de trabajo. Consisten en poner en escena una situación determinada para mostrar la función que tiene el modo que las personas utilizan para comunicarse.

En el ejemplo anterior, tal vez el padre no comprenda el significado de una

pregunta circular, pero sí pueda ver, protagonizando la escena, qué es lo que sucedería si él actuara de otro modo o de mirarla desde un rol de observador.

Si hemos generado suficiente confianza en nosotros como mediadores y en el proceso en sí mismo, podemos intentar una intervención de este tipo pidiéndole al padre que hable como si fuera su hijo, mientras el mediador protagoniza el rol del papá.

También podemos pedirle que actúe su propio rol, mientras los mediadores actuamos el rol de otra persona.

El caso que relato a continuación fue parte de la negociación del régimen de visitas en un divorcio. La madre nos había dicho que estaba muy preocupada por la irregularidad de las visitas del padre respecto de la hija menor, de 11 años:

“[...]Es la más apegada a él, la que más lo extraña, y la que más sufre. Necesito que defina un régimen que se cumpla.”

Mi hipótesis era que el padre se sentía terriblemente controlado y reaccionaba frente a los reclamos compulsivos de cumplir horarios o compromisos.

Me parecía que si no podía legitimar el reclamo de un régimen de visitas difícilmente lo podría acordar con su ex mujer, ya que él sentía que cedía.

En verdad, uno podía elegir el camino de trabajar el MAAN: “¿Qué le pasaría si el juez lo obligara a un régimen de visitas que usted no pudiera cumplir?”, etcétera, etcétera.

Pero mi hipótesis es que la resistencia continúa si las personas no encuentran alguna razón –que les parezca justa y no les suene a presión– para moverse de la ventana desde la cual observan la realidad.

El mensaje implícito al trabajar directamente el MAAN, es, en un caso como éste: “Mejor que defina sus días porque si no se lo van a poner de prepo”. Basado en la personalidad de este señor, mi temor era que esta sensación lo hiciera resistirse más y reaccionara: “Me importa un pito lo que el juez diga, si yo no puedo, él no va a lograr que pueda, yo trabajo todos los días hasta las 10 de la noche”.

Opté por empezar legitimando el reclamo. Con las preguntas circulares sólo obtuve respuestas del tipo: “No entiendo lo que me quiere preguntar”.

En un contexto donde ya habíamos trabajado clima y confianza de las partes hacia el proceso, puedo intentar que Raúl protagonice su rol o el de su hija:

M: Raúl, necesito que por unos minutos usted me hable como me ha contado que transcurren los diálogos entre usted y su hija. Yo intentaré responder como si fuese ella. ¿Usted está dispuesto a que lo intentemos?

Raúl acepta.

R: No pude venir a verte durante la semana porque terminé muy tarde de trabajar.

M: Papá, yo necesito que cuando me decís que vas a venir, vengas, porque si no yo me quedo esperándote hasta muy tarde.

R: Pero yo no te puedo prometer a qué hora llego.

M: ¿Y qué me podrías prometer?

R: Venir sólo cuando puedo.

M: Lo que pasa es que eso me hace sentir insegura porque no tengo cómo saber cuándo podés. A mí me gustaría que vos me dijeras que por lo menos vas a venir un día y después si venís más, mejor, pero me da angustia no saber nunca si venís o no.

R: Pero por ahí te digo el lunes y puedo el miércoles.

M: Bueno, pero entonces yo sé que por lo menos vas a venir una vez por semana cuando termines de trabajar.

R: Sí. Una vez por semana yo me las ingenio para ir a verte.

M: ¿Podrías llamarme todos los días antes de salir de tu trabajo y avisarme si ese día venís o no?

R: Mmm... Sí..., puedo llamarte y avisarte qué hago ese día pero no asegurarte lo que voy a hacer al día siguiente.

M: No me importa. Lo que me importa es saber que yo a vos te importo y que vas a venir seguro en la semana, porque te extraño mucho desde que te fuiste ¿entendés, papá?

Hicimos un acuerdo en el que el padre se comprometió a un régimen amplio de visitas en el cual, como mínimo, pasaría los miércoles a ver a su hija por la tarde, y fin de semana por medio se la llevaría una noche a dormir a su casa.

Si no son capaces de protagonizar estas escenas, jugando a actuar el rol de otros, o incluso actuar su propio rol, la co-mediación nos abre recursos como el de “simular” entre nosotros esa escena dejando que los verdaderos protagonistas la observen. Ver en otros cómo juega la dinámica de interacciones puede resultar muy efectivo para un proceso de reflexión.

Como ya hemos expresado, estas intervenciones requieren capacitación y experiencia específica por parte de los profesionales en dinámicas grupales e intervenciones sistémicas.

Una técnica sumamente útil si tenemos la posibilidad de co-medar, es la adaptación de la denominada “equipos reflexivos” proveniente del equipo noruego de terapia familiar conducido por Tom Andersen.⁷

7. Andersen, Tom: *El equipo reflexivo*, Barcelona, Gedisa, 1994. Véase al respecto Suares, Marín, ob. cit., pág. 180.

En un proceso de mediación, podemos utilizar una técnica similar a ésta desarrollada desde la terapia familiar, efectuando reflexiones en voz alta entre los co-mediadores.

Luego de haber explorado exhaustivamente los significados que las personas atribuyen a determinadas situaciones, los mediadores podemos hablar entre nosotros como si nadie nos estuviera escuchando, con el objetivo de que las partes presten atención a las reflexiones que hacemos y luego preguntar sobre las consecuencias de este movimiento.

Por ejemplo, en una disputa entre vecinos, mi co-mediadora y yo mostramos el siguiente diálogo:

—Estaba pensando que encuadrar este problema desde la ley y los derechos, focalizando en lo que dice el reglamento de copropiedad, puede llevar a que ninguno de ellos obtenga lo que está buscando.

—Es cierto, fijáte que aducen la cláusula del reglamento que prohíbe dar un uso al inmueble que no sea para vivienda o consultorio médico. Entienden que de ese modo pueden imponerle al señor Z. (propietario del departamento de la planta baja) que desaloje a su inquilino.

—Sí, parece que los propietarios están muy molestos con el hecho de que por ser el departamento de un solo ambiente, sin sala de espera, se junte tanta gente en el palier esperando ser atendida.

—Claro, pero el señor Z. está tan indignado con la carta documento que le enviaron y el juicio que amenazan efectuarle, que dice estar dispuesto a devolver los perjuicios que esto le va a ocasionar. Pide que modifiquen ese viejo reglamento aduciendo que no se cumplen varios puntos porque ha perdido vigencia.

—Ellos se niegan y sostienen que debe cumplirse. Fijáte vos, ¿qué pasaría si él cumpliera con el reglamento y alquilara el departamento como consultorio a algún profesional que atendiera obras sociales? Evidentemente continuaría juntándose gente que tendría que esperar en los pasillos.

—El consorcio no solucionará su problema y ya no podrá aducir que el señor Z. no cumple con el reglamento.

—Me pregunto qué pasaría si en lugar de focalizar en la ley y lo que ésta impone, pensaran en los intereses que todos tienen en juego y en lo que necesitan.

Después de este diálogo preguntamos a los participantes su opinión.

No era lo mismo que escucharan este diálogo reflexivo desde nosotros a que escucharan una amenaza de otra parte.

La reflexión permitió que tomaran conciencia de que el camino que estaban intentando no los llevaba a una solución para el problema de cada uno.

Finalmente, el administrador sugirió, previa consulta con su abogada, en acordar con el inquilino un horario de atención donde aquél se comprometiera a efectuar entrevistas con suficiente tiempo como para que nadie tuviera que esperar afuera.

El acuerdo involucró al inquilino con un sistema de horarios y todos convinieron en que sería bueno modificar el reglamento, que resultaba inoperante después de tantos años.

Todas las legitimaciones se traducen en reencuadres y éstos resultan indispensables para que las personas puedan moverse del modo en que perciben el problema.

Todas las técnicas utilizadas para obtener reencuadres tienen su origen en las intervenciones que se practican en terapias sistémicas.

Para concluir, entonces, éstas son herramientas para obtener legitimación y reencuadres. Como consecuencia de esos movimientos, las partes pueden ponerse en los zapatos de otros, pasar de sus posiciones a sus intereses, generar opciones creativas usando criterios objetivos, y evaluar otras alternativas para finalmente llegar a un acuerdo convencidas de que es mejor que no hacerlo.

9

LOS NIVELES DE TRABAJO DEL MEDIADOR

Era mi primera mediación en el Centro del Ministerio. La había solicitado un abogado amigo, que había tomado uno de los primeros entrenamientos en mediación con nosotros, y esto significaba para mí un gran compromiso.

Graciela y Ernesto estaban en proceso de divorcio, con dos hijos chicos, y aún conviviendo. Muy peleados entre ellos. Yo recuerdo que “sentía” cómo se me escapaba de las manos el proceso. Aplicaba la técnica de pedirle a Ernesto que se pusiera en los zapatos de Graciela y que hiciera una lista de las cosas que él creía que a ella le importaban. Luego, corría a la otra habitación pidiéndole lo mismo a Graciela. Recuerdo haber hecho, a medianoche en mi casa, listados de prioridades de cada uno y de posibles opciones (como en la técnica del texto único) y haber conversado con más de uno de mis colegas acerca del caso para ver qué podía hacer. Todos los conocimientos teóricos que habíamos adquirido de nuestros profesores norteamericanos se me “amontonaban” en la cabeza. Pero mi sensación era que siempre nos topábamos con algún “nudo” en las relaciones entre ellos que yo no entendía cómo funcionaba ni cómo había que trabajarlo. Finalmente, cerramos la mediación sin ningún acuerdo.

Hoy, me doy cuenta de que yo estaba tratando de ayudarlos a trabajar un posible acuerdo, solamente enfocándome en la resolución del *problema*. Por otra parte, eso era lo que me habían enseñado. Trataba de que ellos razonaran serenamente acerca de sus intereses prioritarios, que pudiesen evaluar los pros y los contras de la pelea judicial, que analizaran los puntos fuertes y

débiles de cada uno y que incluyeran a sus hijos en ese análisis. Que reflexionaran –como yo podía hacerlo– acerca de qué era lo que –objetivamente– más les convenía. No funcionó. Nunca pude darme cuenta de que eran ellos –y no yo– los que tenían que estar en condiciones de resolver el conflicto y que mi misión era ayudarlos en ese tránsito. Aprendí que eso es lo que debe proveer la mediación: las condiciones para que las partes puedan resolver el conflicto y, para lograrlo, tendría que haber trabajado con ellos en diferentes niveles.

Como mediadores, trabajamos en *tres niveles* que pueden diferenciarse: el nivel de las *personas* que participan, el de los *problemas* que traen, y el nivel del *sistema* de relaciones que se plantea en el proceso de mediación.

Éste es, para nosotros, un punto de partida distinto del de alguna literatura que pareciera enfocar el trabajo del mediador básicamente hacia la resolución de los problemas (línea conocida como de “Harvard”), o básicamente hacia la transformación de las personas (Bush y Folger).

Por supuesto que esta diferenciación es artificial, en el sentido de que todo el tiempo estos niveles se entremezclan y confunden, y muchas veces puede no estar muy claro si estamos “operando” en un nivel o en otro. Pero ello no importa demasiado. La diferenciación nos resulta útil porque: 1) nos amplía el campo de las intervenciones posibles, 2) nos ubica en cuanto a los objetivos que perseguimos en cada uno de esos niveles de trabajo, y 3) nos permite “monitorear” el avance del proceso.

1) Nos *amplía el campo* de las intervenciones posibles porque, por ejemplo, podemos ubicarnos en el nivel del trabajo de las *personas* y hacer cierto tipo de exploraciones que, si entendiéramos nuestra función como enfocada hacia la solución de los *problemas* solamente, sin duda pasaríamos por alto. También nos brinda la posibilidad de adoptar lenguajes e impulsar climas diferentes saltando de un nivel al otro, porque en nuestra cultura resulta, por ejemplo, totalmente legítimo “ponerse serios” cuando hablamos de los *problemas* y usar un tono “intimista” si trabajamos en cuestiones más personales. Finalmente, pensar en nuestro trabajo en el nivel del *sistema* de relaciones nos permite ubicarnos en la posición de “conductores del procedimiento” y desde ese lugar tomar las decisiones procesales que nos competen.

2) Nos ubica en cuanto a los *objetivos* que perseguimos en cada uno de los niveles de trabajo, y también en cuanto a la oportunidad en que nuestras intervenciones pueden resultar más útiles.

En líneas generales, perseguiremos objetivos más fuertemente “relacionales” cuando trabajamos en el nivel del *sistema*, más subjetivos y vinculados a la exploración del mundo interno de cada individuo y a la creación de confianza cuando lo hacemos en el nivel de las *personas*, y más objetivos y vinculados al mundo externo de cada individuo cuando trabajamos en el nivel del *problema*. Pero será muy difícil trabajar con el *problema* si el *sistema* de relaciones en la mesa de mediación sencillamente reproduce el tipo de interacción conflictiva que las partes traen desde afuera de la mediación. De la misma forma, aunque algunos de los “clientes” de una mediación se sientan muy cómodos y satisfechos con nuestro trabajo en un nivel personal, nosotros no estamos para hacer de terapeutas ni de confesores. Por eso mismo, trabajar en el nivel de las *personas* carecerá de sentido si no resulta funcional para el análisis y la resolución del *problema* que traen a la mediación. Y, por supuesto, será estéril tomar decisiones procesales y esmerarse en la conducción del proceso, usando todas las opciones que ofrece el *sistema* de relaciones que la mediación plantea, si las *personas* se sienten desatendidas y no hay ningún avance en el tratamiento del *problema*.

Estaba haciendo una mediación en una provincia mesopotámica, entre el señor Alberto, un comerciante, y la señora Sara. Sara reclamaba por una moto que había comprado en el negocio de Alberto y que no había funcionado nunca. Además, estaba resentida porque, según ella, habían obligado a renunciar a su hijo, Sergio, que trabajaba en el negocio de Alberto.

En el nivel del *problema*, habíamos logrado diferenciar esos dos aspectos: por un lado estaba el reclamo por la moto, que era lo que querían resolver en mediación, y por el otro, la cuestión laboral de Sergio, en la que coincidían que no había nada que resolver porque ya había renunciado.

Habíamos trabajado algunas opciones de reparación o cambio de la moto, pero el procedimiento estaba trabado.

Trabajando en el nivel de las *personas* comencé a explorar la historia *personal* de Alberto:

M: Dígame, señor Alberto, ¿cómo comenzó usted este negocio?

A: Yo comencé de abajo. No tenía nada y poco a poco fui creciendo. Ayudé a toda mi familia, porque soy el mayor. Incluso el marido de ella [de Sara] es un primo lejano. Ellos vinieron de otra ciudad sin nada, y yo empleé al chico para darles una mano. Y ahora me pagan así.

M: ¿Qué quiere decir “así”?

A: Bueno, todo este lío, con abogados y todo. Y la denuncia que me hizo esta

mujer en el departamento de Defensa del Consumidor de la provincia. Me vinieron a inspeccionar el negocio ¡como si yo fuera un delincuente!

Seguí preguntando acerca del episodio y de cómo lo vivió él. Quedó clara para mí su estructura “patriarcal” (por ponerle algún nombre), en la que, como hermano mayor, si él ayudaba a la familia, también esperaba un trato deferencial de aquellos a los que ayudaba. Para Alberto, Sara había roto los códigos de ayuda-agradecimiento con los que él se movía. La denuncia de Sara a Defensa del Consumidor, donde ella había acudido para ver cómo resolver el tema de su moto --que no volvía del taller de reparaciones al que Alberto la había enviado--, era una traición. Lo grave para él era que se rompieran esos códigos familiares.

Esto me indicaba también cómo debía trabajar en el nivel del *sistema* de relaciones en el procedimiento. Era necesario disolver la tensión entre Sara y Alberto para poder pasar a opciones viables para resolver el *problema*.

Pasé a una reunión privada con Sara.

Luego de un tiempo de conversación en el que ella habló de lo que quería (todo su vía crucis con la moto), exploré con ella su idea acerca de los códigos familiares. El pariente de Alberto era su marido, pero puesta frente a la idea del agradecimiento debido por la ayuda, ella reconoció compartir totalmente esos códigos. Hizo una diferencia explícita entre su agradecimiento por la ayuda de Alberto y su iniciativa de ir a Defensa del Consumidor, aclarando que fue por orientación más que nada, porque Alberto nunca tenía tiempo de atenderla.

Había encontrado el camino para disolver la “adjudicación de intenciones”¹ y pasé a una reunión conjunta.

En ella, trabajamos con mucho detalle por un lado qué hizo cada uno, movido por qué “intenciones”, y persiguiendo qué propósito, y por el otro, las coincidencias en cuanto al código familiar. Lo curioso fue que en un momento el abogado de Alberto interrumpió diciendo:

—La verdad es que no entiendo qué tiene que ver esto con el problema de las partes. Hace más de veinte minutos que estamos hablando de cosas que no le interesan a nadie. ¿Por qué no volvemos a los números a ver qué es lo que la señora pretende y si mi cliente puede resolverlo?

Elegantemente le contesté: “Hacia allí vamos doctor, muchas gracias por ubicarnos”, y seguimos con el trabajo hasta que fue posible reformular las intenciones de cada una de las partes. Esto posibilitó un expreso reconocimiento de Sara a Alberto por su ayuda y un reconocimiento de Alberto a Sara por sus penurias con la moto.

Sólo entonces pudimos pasar a trabajar en un acuerdo para el *problema*. Sara dijo que en realidad ella quería comprarse un auto y necesitaba la moto para

1. Cobb, Sara: “La construcción social de las intenciones en las narrativas legales”, ob. cit. en cap. 4.

venderla y hacerse del dinero que le faltaba. Como Alberto no tenía dinero para darle, ofreció bienes de su negocio a precio de costo –hasta una suma igual a la de la moto– que Sara vendería para hacerse del dinero. Incluso los honorarios de la abogada de Sara se pagaron en especie.

3) Por último, la diferenciación de estos tres niveles de trabajo nos permite hacer un “chequeo” permanente del funcionamiento de la mediación. Esto es, si este procedimiento está sirviendo a su propósito básico de permitir a las *personas* trabajar eficazmente con su *problema* dentro del *sistema* que la mediación propone. Podemos tener una situación de “estancamiento” que se caracteriza porque en alguno o algunos de los niveles de trabajo se nos presenta una situación que, al no modificarse, nos impide avanzar. En ese caso, podremos recurrir a otro de los niveles y chequear si un avance allí sirve para superar el estancamiento. Podemos decir que si después de haber explorado los tres niveles de trabajo no logramos producir avances en el tratamiento de la cuestión, es muy probable que la mediación no sirva para el caso.

El salto entre niveles

La secuencia en que saltamos de un nivel a otro no tiene patrones definidos. Diríamos que depende en un 50 % del estilo de cada mediador y el otro 50 % de lo que cada caso necesita. Con lo que no decimos casi nada, pero al mismo tiempo se aclara la naturaleza del trabajo “artesanal” en la mediación.

Como en la práctica de cualquier deporte, el tenis por ejemplo, resulta muy útil saber qué hay que hacer, aunque no pueda establecerse a priori, cuándo hay que hacer qué cosas. Porque eso dependerá del *estilo de cada uno* y de cómo se presente cada partido. Si juego tenis, es importante que sepa que puedo desplegar un nivel de ataque, para lo que tendré que acercarme a la red, o jugar sobre los golpes débiles del otro, o mejorar mi saque. O que puedo jugar en un nivel defensivo, manteniendo la pelota en juego y esperando los errores del otro. Y también me sirve saber que, además de la técnica de cada uno, influye la fortaleza psíquica y la capacidad para mantener la concentración, etcétera.

En la práctica de la tarea de mediar, también es importante saber qué cosas se pueden hacer, en qué campo nos movemos y qué elementos tenemos a mano.

Muchos mediadores tienen la idea de que lo que nosotros denominamos el nivel de las personas y el nivel del sistema de relaciones en la mesa de mediación, son conceptos aplicables *solamente* a casos de familia. En nuestra experiencia, esto no es así. Por cierto que hay algunos conflictos en los que los aspectos personales y relacionales tienen menor relevancia que en otros. Pero en nuestra experiencia, no hay casos de mediación en donde no sea útil trabajar en los tres niveles. Aun en los casos de contenido netamente patrimonial, en donde se supone que las partes sólo desean discutir “cifras”, la exploración de los niveles personales y relacionales siempre nos sirve para que la dinámica del procedimiento sea más productiva, se genere una mayor cantidad y variedad de opciones de solución y, por lo tanto, se logren acuerdos más “ricos”.

Siempre estaremos moviéndonos en los límites del *problema* en cuanto a los objetivos finales que perseguimos. Esto significa que nuestra incursión en las cuestiones más personales de cada una de las partes (su estructura valorativa, cómo y por qué entiende y siente de la forma que lo hace, a qué tipo de razonamientos o intervenciones es más permeable o refractaria) será *para* ayudarlos a trabajar el *problema* que traen a mediación, no para que pasen a ser otro tipo de personas. De la misma manera, nuestra intervención en el sistema de relaciones generado por la mediación (dinámica positiva *vs.* dinámica negativa) será para ayudarlos a trabajar el problema en este ámbito y con este procedimiento, no para que quienes están enfrentados se conviertan en amigos.

Por otro lado, trabajamos en un contexto cultural muy diferente del de Estados Unidos, de donde proviene la mayor parte de la práctica sobre la que hemos aprendido. En nuestro contexto, en primer lugar, la mediación no tiene arraigo social ni historia alguna. Por ello es que las partes “aprenden” a trabajar en mediación desde cero. En segundo lugar, nuestra idiosincrasia es muy diferente de la sajona. Es muy difícil para nosotros no “involucrarnos” personalmente en la discusión de las cuestiones que nos atañen, y es habitual que en cualquier tema surjan *diferencias* en el sistema de creencias y valores de cada uno que, automáticamente, son percibidas como fuente y razón de conflictos. Una gran parte de nuestro trabajo como mediadores consiste en aclarar la naturaleza y los efectos de las diferencias valorativas entre las partes, legitimarlas y disolver la imagen amenazante que en general tienen y, a veces, poder mostrarlas como una fuente de oportunidades.

Veamos entonces cómo entendemos el trabajo del mediador en cada uno de estos niveles.

a) Trabajando en el nivel de las personas

Uno de los aspectos más fascinantes de hacer mediación, para nosotros, es que a diferencia del físico o el astrónomo, que trabajan con objetos y las relaciones entre ellos, el elemento básico de nuestro trabajo son personas concretas, presentes.

¿Qué quiere decir que trabajamos en el nivel de las personas?

Antes que nada queremos hacer algunas comparaciones entre la tarea del mediador y el ejercicio de otras profesiones en las que también se trabaja con personas. Nuestro propósito es establecer algunas diferencias que, por un lado, justifiquen por qué necesitamos trabajar en este nivel y que, por el otro, dibujen un límite que nos indique hasta dónde llega el trabajo que realizamos en mediación, en el nivel de las personas.

¿Por qué con las personas?

El ejercicio del rol de mediador tiene mucho en común con el ejercicio de otras profesiones en las que también se trabaja con personas. Pero tiene una diferencia que es básica. Si uno es médico o abogado, el tipo de persona que sea el paciente o el cliente es importante, pero uno trabajará —desde su ciencia— para curar la enfermedad o resolver el caso de acuerdo con ciertos patrones objetivos. Específicamente su ciencia, y no tanto como sean las personas que acuden a él, le aportará los elementos que necesita para trabajar con la enfermedad o el problema de esas personas. Con esos elementos, el médico o el abogado le dirán al paciente o cliente qué es “lo que hay que hacer” para curar la enfermedad o encarar correctamente la cuestión legal. En mediación, esto no funciona así. No puede suceder sencillamente porque no hay, ni habrá nunca, un tratado de los conflictos posibles entre las personas que nos dé los elementos necesarios como para decirles a las partes “lo que hay que hacer” a fin de resolver el conflicto.

En este sentido, el ejercicio de la mediación es como el ejercicio de la política. No hay, ni habrá nunca, un catálogo de las acciones políticas correctas para obtener un resultado óptimo. Por supuesto que hay teoría política, ciencias del Estado y de la administración, y montañas de carreras y libros al respecto. Pero cuando se trata del ejercicio de la actividad, cuando hay que “hacer” política... todo depende. Servirán los principios generales, las ideas-fuerza, las experiencias pasadas exitosas y los fracasos ilustrativos para orien-

tar al político. Pero la realidad no aparece suficientemente clasificada como para saber qué es lo que se debe hacer. El éxito de una iniciativa política depende, entre otras cosas, de cómo se acciona y con quiénes, del contexto, del momento y de cómo se comunica. Igual que una intervención dentro del proceso de mediación. Pero también hay una diferencia básica. El político trabaja desde su ideología y para la imagen, un tanto abstracta, del electorado. Trabaja con los intereses de una comunidad o de la sociedad en su conjunto. El mediador trabaja con *estas* personas, concretas y presentes, y sus intereses.

Por otro lado, el manejo de su ciencia le permite al médico o al abogado colocarse frente a quien lo consulta, en una posición de "saber". Esto no sólo está muy bien sino que es, además, lo que se espera. El profesional debe saber cómo curar o cómo resolver la cuestión legal. Esto determina una relación en la cual el paciente-cliente expondrá su situación y esperará una respuesta del profesional. Y esa respuesta se adecuará más a la enfermedad o al caso y a lo que dicen los libros de medicina o de derecho, que al tipo o clase de persona que la formula.

El mediador, en cambio, arranca trabajando frente al caso desde la ignorancia. Él no sabe nada del conflicto que tienen esas personas, ni las conoce, ni puede presuponer sus intereses y necesidades. Durante el proceso, el mediador irá conociendo el caso y a las personas. Irá aprendiendo sobre ellos. Muy probablemente las partes esperarán respuestas del mediador a medida que expongan sus posiciones frente al conflicto, intentando poner al profesional en una posición de "saber". Pero los mediadores no tenemos el catálogo de los conflictos posibles, como el vademécum de los médicos y los códigos de los abogados, que les dan los elementos para elaborar las respuestas adecuadas a ese tipo de enfermedad o esa clase de cuestión legal. Por eso no podemos estar en la posición de "saber". No hay de dónde saber, como no sea de esas mismas personas con las que estamos trabajando. Los que saben son ellas. Y nuestra función es ayudarlos a encontrar sus propias respuestas. Por eso, al revés que para el médico o el abogado, las intervenciones del mediador deberán adecuarse más a *esas* personas que al tipo de conflicto o caso que traen. Más que dar respuestas haremos preguntas, y la clase, el tipo y la forma de la intervención serán más o menos correctos no tanto por el tipo de conflicto sino por cómo sean las personas que tengamos enfrente. Porque cada integrante de un proceso de mediación, cada persona, es un individuo único, original e irrepetible.

¿Hasta dónde con las personas?

Es imprescindible trabajar en mediación en el nivel de las personas. Pero, ¿hasta dónde, y cómo? Porque está clara la diferencia del mediador con el médico y el abogado. Los mediadores necesitamos bucear un poco en las características y la manera de ser y de pensar de los que participan de un proceso de mediación. ¿Pero entonces, hacemos lo mismo que los psicólogos? Ellos, como nosotros, bucean en los aspectos internos de las personas y enfocan su atención y su trabajo en las características y la forma de ser y de pensar que tiene el paciente. Según cuáles sean los lineamientos teóricos a los que adscriben, los profesionales de la mente realizan su trabajo en distintos niveles y usan técnicas diversas. No sé cómo hacer para poner bajo un mismo nombre a analistas, terapeutas, psicólogos, psiquiatras, y no ser irrespetuoso con lacanianos, freudianos, sistémicos, gestálticos, jungianos, pichonianos, etcétera, pero cualquiera que sea la línea en la que trabajen, se trata de una labor diferente de la que hacemos los mediadores en un proceso de mediación. Y es diferente aun cuando observemos sólo el trabajo del mediador “en el nivel de las personas”.

Hay dos elementos que creemos que dibujan el límite de la diferencia: *el propósito* que se persigue y *la manera* como se desarrolla el trabajo.

1) El profesional de la psicología trabajará con el *propósito* de ayudar a su paciente a resolver sus problemas psíquicos, los que se identifican como la causa de otros problemas de la vida cotidiana. Si se trata de psicoanálisis de diván --donde la diferencia con la mediación es más clara-- , el objetivo generalmente será trabajar con la causa de los problemas. Y aun cuando se busquen efectos en el plano interaccional, esas causas estarán ubicadas en el universo “intrapsíquico” del paciente, que es el área primordial de trabajo del profesional.

El mediador, en cambio, tiene el propósito de ayudar a las partes a trabajar con el problema específico que traen a la mesa de la mediación. Para ello, hacemos “exploraciones” que nos permitan entender las historias de cada parte, saber cómo construye cada uno de ellos la trama del conflicto, cuáles son los argumentos que tienen, detectar qué es lo que los está afectando, qué necesitan, qué aspectos del problema pueden ver y cuáles no, cómo los ven, cómo escuchan a los otros, como reaccionan y por qué, etcétera.

Pero todas esas exploraciones estarán girando permanentemente alrede-

dor del problema concreto que ellos vienen a tratar a mediación. Nosotros no vamos a trabajar en el universo “intrapsíquico” de la persona, no intentaremos hacer un diagnóstico acerca de cuáles son las *causas* de ese problema, sino que trabajaremos en el espacio en el que cada persona se relaciona con el problema y con su contraparte. Y lo haremos con el propósito de ayudarlos a buscar caminos para lograr un *acuerdo sobre el problema común*. Es poco usual que éste sea el objetivo de una terapia. Nuestro propósito es que la mediación sirva para que cada persona trabaje:

- con su percepción del problema, para que explore otras posibles;
- con su relación con la otra parte, para que pueda separarla del problema;
- dentro del sistema propuesto por la mediación;
- hacia la obtención de un acuerdo mutuamente satisfactorio y posible.

Insistimos en que *el objetivo no es el acuerdo* sino el trabajo hacia el acuerdo. Porque en ese proceso de trabajo con el conflicto que implica la mediación, puede ser que el resultado no sea el acuerdo. Y ello no implica que no se haya logrado el propósito de la mediación.

2) En cuanto a la *manera* de desarrollar el trabajo, hay una diferenciación muy clara entre los psicólogos y los mediadores. Nosotros, como mediadores, no hacemos diagnósticos acerca del “estado psíquico” de las personas; nunca haremos interpretaciones para las partes ni realizaremos prescripciones de conducta. No nos compete. Y ésta es una de las diferencias más claras con las llamadas terapias sistémicas breves (de las que los mediadores podremos sacar una gran cantidad de herramientas para nuestro trabajo). Cuando la gente habla de sus conflictos en mediación, hay un nivel del relato que forma parte del universo íntimo de cada persona y que no necesariamente está vinculado al conflicto que quieren solucionar en mediación. Tenemos que saber, y a veces hacerles saber a las partes, que el contexto de la mediación no es el adecuado para desplegar estos aspectos íntimos ante nuestros ojos (lo que generalmente sí ocurre en el campo de la psicología). Ellos vinieron para tratar de resolver el problema concreto que tienen, y ése es el foco de nuestro trabajo.

Por supuesto que si nos ponemos a observar el tipo de intervenciones que realizan los profesionales de la psicología que trabajan en familia o grupos –es decir, con un foco en lo interaccional– cuando conducen “terapias

breves” o “terapia por objetivos” vamos a encontrar una gran cantidad de técnicas idénticas. Esto es cierto. Pero de este hecho no podemos inferir la afirmación de que los mediadores trabajamos con las personas como los psicólogos trabajan con los pacientes. El lugar en que está “ubicado” el mediador es muy diferente del lugar en que está ubicado el psicólogo. Aun cuando el psicólogo esté utilizando una técnica idéntica a la que utilizaría un mediador (por ejemplo, una pregunta circular), el paciente ubica al psicólogo en un lugar de “saber” que autoriza al profesional a hacer diagnósticos, interpretar y, en su caso, realizar prescripciones de conducta. Nada de esto hacemos como mediadores.

En síntesis, nuestro trabajo en el nivel de las personas es indispensable para el ejercicio de la mediación y tiene el límite de la naturaleza del procedimiento. No podemos trabajar en mediación sin enfocar nuestra atención en el tipo de personas que participan del proceso, pero el objetivo no es ayudar a esas personas a transformarse (o curarse). Por eso es que trabajamos desde un lugar de asistentes en un proceso y no de especialistas en el tema que es la materia del conflicto. No sabemos sobre la cuestión conflictiva, pero sí somos expertos *en el tránsito que implica la búsqueda personal de las partes de una solución al conflicto*.

b) Trabajando en el nivel del sistema de relaciones en la mesa de la mediación

El proceso de mediación funciona como un sistema de relaciones que ocurre aquí y ahora. Lo que sucede dentro de ese sistema involucra a todos los participantes, incluso al mediador. Como tal, el sistema tiene al menos dos características básicas:

–*Es único e impredecible*. Uno de los principales atractivos que tiene el trabajo de mediador es que la mediación nunca será estándar, porque no podemos saber, a priori, qué tipo de personas tendremos enfrente ni cómo se estructurará el sistema de relaciones de la próxima mediación. Cada caso es diferente, porque sus actores son siempre originales y esto los hace únicos.

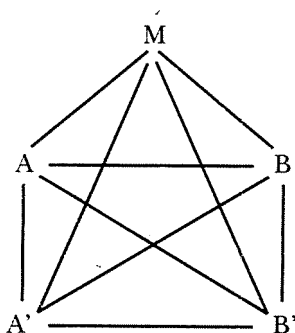
–*Es un sistema dinámico*. Al suceder aquí y ahora, la interacción de los que participan del procedimiento de mediación se va estructurando en un siste-

ma de relaciones que cambia a lo largo del procedimiento. Los roles y la ubicación de cada uno de los participantes respecto de los otros y los estilos de interacción irán modificándose a medida que se desenvuelva el procedimiento y la mediación avance.

Nuestro trabajo, definido como el de “conducir el procedimiento”, incluye la responsabilidad de que ese sistema de interacciones sea productivo para el tratamiento del problema que las partes traen.

Dinámica de relaciones en la mesa de la mediación

Partiendo de la situación más simple, si hay un solo mediador (M) con dos partes (A y B) que asisten con sus abogados (A' y B') ya tenemos un esquema de diez “líneas” de relaciones de a pares.



Este esquema nos sirve para graficar líneas simples y figuras.

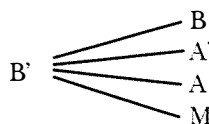
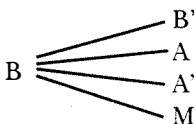
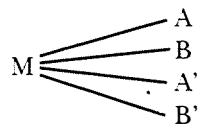
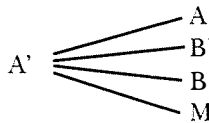
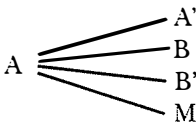
Las líneas simples

Representan los canales de comunicación interpersonal y directa entre dos miembros del sistema. Podemos así chequear cómo está funcionando la relación entre la parte A y su abogado A', que es una relación muy importante sobre la mesa de mediación y a la que deberemos tener siempre muy presente. O para seguir la evolución de la relación entre los abogados A' y B', o entre una parte A y el abogado de la contraparte B', en

la que muchas veces se producen cortocircuitos. Además, está la relación básica entre las partes, en la que generalmente se apoya el conflicto (A-B) y también nos servirá para medir la calidad de nuestra propia relación interpersonal como mediadores con cada uno de los miembros del sistema (M con A, A', B y B').

A priori podemos decir como hipótesis que, lógicamente, habrá *desde antes* de comenzar la mediación algunas relaciones más importantes que otras para cada uno de los participantes. Importantes quiere decir, en este contexto, que cada individuo tendrá un mayor nivel de exposición y una disposición diferente de entrada, frente a cada una de sus líneas simples de interacción.

Así, por ejemplo, podemos pensar en hipótesis tales como que la línea de relación entre cliente y abogado es, para ambos, más importante y de mayor exposición en lo que al conflicto se refiere, que la relación con el mediador. También podríamos decir que para los abogados su relación con el colega que patrocina a la contraparte es, en general, más importante que la relación directa con la contraparte. De la misma manera, quizá pensemos que para el mediador es más importante la línea de relación que va generando con las partes, que la que desarrolla con los abogados, etcétera. Estas hipótesis previas las vamos chequeando constantemente en el desarrollo del procedimiento, porque cada mediación es distinta, pero el esquema de las relaciones nos puede servir para saber qué es lo que tenemos que "cuidar" de entrada y como un indicador respecto de en cuál de las líneas simples de interacción es conveniente o necesario intervenir.



La cantidad de partes que intervienen en el procedimiento de mediación implicará una multiplicación de las líneas de interacción en el esquema. Así, se agregarán las líneas C y C' si hay una compañía de seguros con dos abogados, por ejemplo, y se agregarán otros personajes y líneas de interacción. Si hay más de un abogado, se armarán otras figuras agregando A'' o B''. Siempre la presencia de otros miembros dentro del sistema influye en la dinámica con que éste se desarrolla.

El sistema se apoya y se estructura según la evolución de cada una de estas líneas de relación.

Así, tendremos un sistema de relaciones en las que habrá algunas líneas más positivas o productivas que otras, y algún conjunto de relaciones interpersonales que serán más negativas o dificultosas.

El esquema nos sirve para ir chequeando, diferenciando y detectando riesgos y oportunidades para la evolución del sistema en su conjunto. Porque toda la estructura se “moverá” según cuál sea el contenido de cada una de esas líneas de relación, y cómo influencia y es influenciada por las otras líneas y por el sistema en su conjunto.

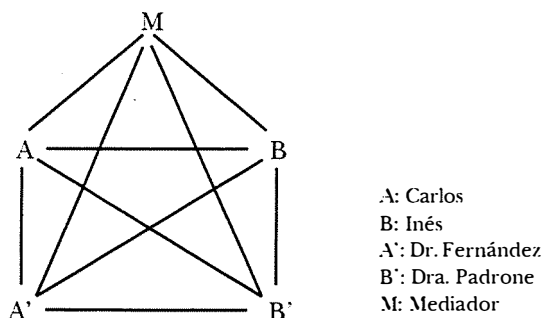
Los triángulos y otras figuras

Representan subsistemas de relación dentro del sistema global.

Es habitual trabajar en reuniones privadas, en las que se desarrollan interacciones diferentes entre algunos miembros del sistema (aunque esto también ocurre en las reuniones conjuntas). Se configuran así algunos “campos” de interacción entre tres o más miembros del sistema, incluyendo o no al mediador, que tendrán su influencia en el sistema global y que pueden ser productivos o contraproducentes.

En una mediación familiar, que venía con una historia de rencores y enfrentamientos muy profundos entre Carlos e Inés (A y B), habíamos logrado avanzar bastante en un régimen de visitas. En el desarrollo del procedimiento las partes se habían hecho algunos reconocimientos mutuos, de manera tal que el contenido de esa línea básica (A-B) estaba evolucionando positivamente. En una de las reuniones conjuntas, sorpresivamente para mí, la abogada de ella, la doctora Padrone (B'), comenzó a hacer un planteo lleno de recriminaciones directamente hacia Carlos (A). De pronto, todo el sistema comenzó a desestabilizarse porque él reaccionó violentamente y la línea Carlos-doctora Padrone (A-B') comenzó a tensar el equilibrio de todo el siste-

ma. Había que evitar que se iniciara una escalada que echara por tierra el avance logrado.



El desarrollo previo de la mediación me había mostrado que la línea de relación (A'-B') entre el doctor Fernández y la doctora Padrone era razonablemente buena, como también la línea entre Carlos y el doctor Fernández, su abogado (A-A'). Por el lado de Inés y la doctora Padrone (B-B'), este episodio en el que la abogada tomaba una iniciativa de ataque imprevisto en el que Inés no participaba, me indicaba que debía explorar esa relación un poco más. Antes de que se generalizara la discusión, decidí pasar a una reunión privada con Inés y la doctora Padrone (B-B'). La doctora Padrone tenía la hipótesis de que era necesario vincular el régimen de visitas a la definitiva liquidación de los bienes. Inés no estaba tan segura de querer avanzar en el mismo sentido. Le daba tranquilidad cerrar el tema de las visitas. Salió la opción de trabajar un acuerdo transitorio y contingente al avance en los otros temas. Luego pasamos a una reunión privada con los dos abogados (A'-B') para explorar la hipótesis del régimen transitorio y una agenda para trabajar sobre los temas patrimoniales. Yo calculaba que el doctor Fernández habría ya hablado con Carlos mientras esperaban, seguramente tranquilizándolo, y efectivamente pude chequearlo con él en esta reunión de los abogados. Luego pasamos a una reunión privada con las partes sin sus abogados (A-B) y finalmente volvimos a la reunión conjunta y pudimos avanzar.

¿Por qué estos movimientos?

Para poder disolver la tensión que se instaló entre Carlos y la doctora Padrone, es decir A-B', una de las líneas del sistema, fue necesario dar un rodeo que permitiera "exponer" a cada uno de ellos a la influencia positiva de sus otras líneas de relación: doctora Padrone-Inés (B-B'), doctores Fernández-Padrone (A'-B') y Carlos e Inés (A-B). Por su parte, la línea entre Carlos y el doctor Fernández era lo suficientemente buena como para que no fuera necesaria una reunión privada con ellos dos solos.

De acuerdo con cómo estaba funcionando el conjunto de relaciones dentro del sistema, se podrían haber tomado otras decisiones procesales. Por ejemplo, podría haber decidido una reunión privada solamente con la doctora Padrone, apoyándose en la línea entre ella y yo (M-B') o sólo con Carlos (M-A), o con los dos juntos (M-A-B'). Esto depende de cómo esté "moviéndose" el sistema de relaciones y, a nuestro juicio, de cuán necesario sea un trabajo muy directo y personal del mediador con uno solo de los miembros del sistema.

Algunos mediadores prefieren trabajar mucho en reuniones privadas, mientras otros prefieren hacerlo todo el tiempo en reuniones conjuntas.

Por nuestra parte, pensamos que lo importante es cómo, en cada caso específico, se consigue una dinámica positiva en el sistema global que favorezca un avance del procedimiento. El paso entre reuniones tiene que ser *funcional* al desarrollo de la mediación en su conjunto y, por eso, cada decisión procesal no es ni caprichosa ni pura intuición ni resultado de una "doctrina" acerca de qué es lo mejor en abstracto. Y un esquema como éste nos sirve como guía referencial para tomar decisiones de intervención.

Las decisiones que el esquema ayuda a tomar son básicamente de procedimiento. Es la tarea específica a la que nos referimos cuando decimos que el mediador "conduce" el procedimiento. Así, tenemos que decidir si trabajaremos el emergente de una de las líneas simples o de uno de los campos, en el contexto de la reunión conjunta o en reuniones privadas, y en este último caso, con qué formato y en qué secuencia. Éste es el tipo de decisiones que dos comedidores necesitan consensuar entre ellos. Y el esquema puede ayudar a ver las razones –la conveniencia o la inconveniencia– de un formato o de otro.

Para tomar estas decisiones de procedimiento, creemos que pueden utilizarse algunos principios o líneas orientadoras muy generales acerca de qué se puede entender por *una dinámica global positiva* (que facilita un avance en el procedimiento), y qué son las *interacciones negativas* (que dificultan y estancan el desarrollo de la mediación y "enrarecen" el sistema global de interacciones).

Guía referencial para trabajar con la dinámica del sistema

Solamente la práctica permite a cada mediador ir elaborando un cierto tipo de "*detector*" de *riesgos y oportunidades* que funciona avisándonos si la dinámica de interacciones que está dándose en el sistema es positiva o negativa en cada caso en particular. Sobre la base de nuestra práctica y sólo como indicadores generales que intentan transmitir una caracteriza-

ción de situaciones en las que a nosotros nos funciona el “detector”, elaboramos el cuadro que presentamos más abajo.

Frente a los riesgos, entonces, habrá que tomar decisiones que nos permitan *bloquear* el desarrollo de una dinámica negativa (escalada) y buscar la manera de *transformar* esa dinámica en una más positiva.

Frente a las oportunidades, procuraremos *alentar* y *desarrollar* lo que se manifiesta como señal de una dinámica positiva.

Dinámica de interacción negativa

Intervención

- Atribuciones negativas al otro
- Temor a perder-necesidad de defender
- Deseo de imponer-forzar
- Ausencia de análisis-irracionalidad
- Intransigencia-agresiones
- Búsqueda de soluciones mágicas

Bloquear la escalada para transformar

vs.

Dinámica de interacción positiva

Intervención

- Conciencia del propio poder de decisión
- Conciencia de los propios recursos/límites
- Reconocimiento del otro
- Análisis racional-reflexión
- Paciencia-respeto mutuo
- Búsqueda de soluciones posibles

Alentar y desarrollar

Intervenciones del mediador

- Si hay interacciones negativas → bloquear, transformar
- Si la interacción es positiva → alentar, desarrollar
- Si el mediador elige el contexto → trabajar directamente y/o exponer a la influencia de otros

Dinámica de interacción negativa

Generalmente todas las actitudes que caracterizan una dinámica de interacción negativa están presentes con mayor o menor intensidad en los conflictos que llegan a la mediación. Las atribuciones negativas a la contraparte (y a veces a su abogado) son la base sobre la que se estructuran los relatos de las partes. Ellos expresan sus temores y justifican sus acciones en su necesidad de defender lo que consideran justo y, generalmente, sus soluciones se vinculan a algunas cosas que los demás *deben* hacer. El conflicto, por otra parte, despierta emociones que naturalmente nos confunden y nos impiden actuar con la racionalidad del señor Spok (que es de otro planeta). El deseo de que el otro *haga lo que debe hacer* para resolver el problema desemboca, no pocas veces, en agresiones. Finalmente, mucha de la energía que habitualmente ponemos para encontrar una salida al conflicto queda enganchada a milagros o “soluciones mágicas” a las que somos tan afectos, en especial, los argentinos.

Esto es lo normal. Es lo que nos pasa a todos cuando estamos en medio de un conflicto, o entrando en él. Así es que, si las partes han llegado a mediación –porque no pudieron negociar directamente–, lo natural es que lleguen con esta dinámica de interacción entre ellos. La llamamos negativa, porque no sirve para resolver un conflicto. Y esa dinámica es lo que *el proceso* de mediación intentará cambiar.

Como conductores de ese proceso debemos elegir en qué contexto realizaremos nuestras intervenciones dirigidas a transformar la dinámica negativa, y qué tipo de intervenciones utilizaremos. Será ese proceso, y nunca una intervención de autoridad –del tipo “Por favor, señora, ¡no interrumpa!”– lo que irá desactivando de a poco la dinámica de interacción con que las partes llegan. Y será el proceso, con las intervenciones adecuadas del mediador, lo que permitirá que esa dinámica sea reemplazada por otra más positiva que les sirva a las partes para trabajar efectivamente con su conflicto.

Cuando hablamos de “bloquear” no nos referimos a impedir que las partes desenvuelvan en la mediación lo que naturalmente traen. Forma parte del proceso que ellos puedan mostrarlo y será nuestro material de trabajo básico lo que ellos cuenten con sus palabras y sus propias maneras. Lo que intentaremos evitar es que se produzca la *escalada* que está implícita casi necesariamente en una dinámica de interacción de esas características. Ése es el riesgo. Y allí es donde funciona el *detector* y donde es útil nuestra intervención.

El *bloqueo* de la escalada de una dinámica negativa se hará a través de una intervención puntual, o *moviendo* el sistema mediante decisiones pro-

cedimentales (pasando a reuniones privadas y eligiendo la secuencia). El propósito del bloqueo es evitar el *desarrollo* de esa dinámica en el espacio de mediación. Como conductores del proceso, nos ocupamos específicamente de trabajar en esa línea de interacción que presenta riesgos o simplemente no le prestamos atención o cambiamos el tema reformulando o hacemos una pregunta que cambie el foco de la conversación o hablamos acerca de cómo seguirá el procedimiento, etcétera. Depende.

Es habitual que algunos abogados de parte “necesiten” explicar frente a su cliente y frente al colega cómo, para ellos, el resultado del juicio es seguro. Permitir ese desarrollo puede ser muy contraproducente y es necesario bloquearlo. El abogado dirá: “Bueno, está claro que el juez le dará la tenencia de las menores a mi cliente y, siendo esto así, no tengo dudas de que también tendrá la atribución del hogar conyugal así que no veo qué necesidad tenemos nosotros de negociar con la contraparte...”.

Frente a ello, un bloqueo tradicional sería: “Gracias, doctor. Dígame señora, ¿cómo es la relación de las chicas con el padre?”. Con lo cual, lo que dijo el abogado y que podría desatar una escalada si se quiere analizar o discutir, simplemente cae.

Una dinámica negativa no desaparecerá por indicación del mediador. Al contrario, por eso es que al mediador no le conviene presionar. La dinámica negativa va a dar paso a una dinámica positiva, que abra caminos hacia el acuerdo, si en la mediación se pueden producir reflexiones, razonamientos, movimientos emocionales y transformaciones de la percepción del conflicto con que cada uno viene. Hay actitudes que ayudan a que esto suceda y otras que ponen obstáculos. El mediador desalienta las actitudes que generan dinámicas negativas y alienta las positivas.

Dinámica de interacción positiva

Una dinámica positiva se apoya en actitudes que cada miembro del sistema va asumiendo (expresadas en el discurso y en acciones) a lo largo de la mediación. Actitudes que reflejan un grado creciente de conciencia acerca de sí mismo, de la capacidad para tomar decisiones (porque eso es lo que requiere la resolución de un conflicto), y de los recursos y límites que tiene cada uno para tomar esas decisiones. Uno de los límites más difíciles de asumir es, precisamente, la existencia del otro como otro, con sus

características personales, sus límites, sus necesidades y sus propios recursos y posibilidades. Estos grados de conciencia de uno mismo y del otro pueden ser alcanzados espontáneamente como producto del mismo proceso de mediación –como un ámbito en donde estas conductas son altamente valoradas–, o inducidos por las intervenciones del mediador. Nuestra tarea consiste en generar esa dinámica nueva, creando las condiciones, invitando con nuestras preguntas e intervenciones a pensar desde otro ángulo.

Un “círculo vicioso”, como es el que genera la escalada del conflicto, sólo puede contrarrestarse desarrollando un “círculo virtuoso” que abra nuevas posibilidades. Cuando las partes reaccionan a nuestras preguntas, entrando en procesos reflexivos, y se abren para analizar racionalmente criterios objetivos y su aplicación a su propia situación, se está avanzando en la generación de la nueva dinámica. Cuando se puede disentir sin agresiones, o cuando se entra en exploraciones amplias de las opciones posibles, aun cuando no sean éstas las soluciones definitivas, estamos generando un círculo virtuoso.

Hablamos de *alentar* y *desarrollar* este tipo de actitudes porque el sistema requiere un conjunto de actitudes coherentes del mediador que le den significado positivo a todo aquello que sirva para que el proceso avance.

Es habitual que cuando alguno de los miembros del sistema adopta alguna de las actitudes “positivas”, nosotros como mediadores le demos una gran relevancia y lo destaquemos como altamente valioso para la resolución del conflicto. Así lo alentamos.

En una sesión privada con el abogado de la compañía de seguros, doctor Salgado (A):

M: ¿Usted qué opina del doctor Pérez, el abogado del damnificado?

A: Al doctor Pérez yo lo conozco bien, porque hemos tenido otros juicios y sé que es un profesional serio y que hace muy bien su trabajo. Pero eso no quiere decir que este reclamo no sea un disparate.

M: Ajá, es muy importante que usted opine eso del abogado de su contraparte porque esto nos da una base muy sólida para saber que podremos trabajar con alto grado de confianza, que es lo que la mediación necesita. Y dígame, ¿en qué se basa ese respeto profesional que usted le tiene?

A: Bueno, la verdad es que nos ha ganado un par de juicios importantes.

M: ¡Ah! Lo que usted me está diciendo es bastante infrecuente y yo diría muy noble de su parte, ya que la gente suele quedarse resentida cuando le ganan. Y en su caso es exactamente al revés.

Pero casi siempre es muy útil ir un paso más allá para *desarrollar* el avance que puede generar este tipo de actitudes. Y esto significa utilizar esa acti-

tud positiva para generar una dinámica que comprometa a las partes a un cierto tipo de reciprocidad y también para “bajar” a lo concreto del caso que estamos trabajando.

En el mismo caso anterior, una vía que utilizamos para desarrollar la expresión positiva del abogado fue la siguiente:

M: ¿A usted le molestaría que, sólo si lo considero útil, comente el concepto que usted tiene de su colega frente a él?

A: No, en absoluto.

En un momento de la reunión conjunta, frente al doctor Pérez (B), le dije:

M: Debo decirle, doctor Pérez, que estoy impresionado por su colega y también por usted. En la reunión privada con el doctor Salgado, me decía todo lo que lo respeta profesionalmente y me explicaba que una prueba de la seriedad con la que usted trabaja en casos como éste es que le ha ganado a esta compañía de seguros un par de juicios importantes hace poco. ¿Es así?

B: Bueno, sí, es cierto. Fueron juicios largos, pero salieron bien.

M: Le decía al doctor Salgado que me parece muy noble de su parte que en lugar de guardar algún tipo de resentimientos por haber perdido los juicios, su actitud sea la de un alto reconocimiento profesional hacia usted. Cuénteme, ¿cómo fueron esos juicios?

Esto le dio la oportunidad al doctor Pérez de sentirse muy bien contando sus triunfos, sin que ello pudiera ofender al doctor Salgado que ya se los había reconocido expresamente. Luego, fue posible utilizar algunos elementos para el caso en cuestión: lo largo de los juicios para resaltar las ventajas de un acuerdo y la importancia de que el reclamo sea adecuado a la “seriedad profesional” que se le adjudicaba, por el lado del doctor Pérez.

Y lo mismo para el doctor Salgado, el antecedente de los juicios ganados por Pérez se pudo contrastar con la percepción de que su planteo en este caso era un disparate. Lo mismo habían pensado otros abogados de la compañía de seguros antes de perder aquellos juicios.

En nuestra cultura, especialmente entre hombres del interior, por ejemplo, es poco usual y causa a veces una ligera sensación de incomodidad, que se hagan reconocimientos expresos de virtudes o que se abunde en connotaciones positivas recíprocas. Sin embargo, para el proceso de mediación es muy importante utilizar las oportunidades en las que se producen episodios que caracterizan una dinámica positiva. Y vale la pena alentarlos y desarro-

llarlos, para que el clima general en que se desenvuelve el sistema los registre. Y también para que puedan construirse, a partir de esos episodios, nuevos circuitos sobre los que se asentará el círculo virtuoso.

Opciones disponibles para la intervención

Si el “detector” de riesgos y oportunidades nos avisa que en una de las líneas de interacción –en la mesa de mediación–, se está reproduciendo una dinámica negativa, los mediadores tenemos que tomar una decisión procesal básica: ¿utilizamos las otras líneas o campos para que ejerzan su influencia, o trabajamos directamente sobre la línea o el campo en cuestión?

Esto es una decisión procesal y depende de cómo esté “moviéndose” el sistema y en qué puntos hay más posibilidades de producir una transformación de la dinámica negativa.

a) Decidimos utilizar la influencia positiva de otras líneas o campos cuando tenemos buenas perspectivas de mostrar *razones* –valederas desde la óptica de la parte con la que estamos trabajando– para transformar su opinión respecto de algo o *ejemplos* de una interacción positiva que influyan sobre su manera de relacionarse. Es un instrumento muy poderoso, porque el sistema organiza los significados de los respectivos discursos y de las acciones de cada uno de los participantes de un modo tal que lo negativo para el sistema es desvalorado y es valorado lo positivo.

En el ejemplo del caso de Inés, cuando la relación entre Carlos y la doctora Padrone (A–B') comenzó a escalar negativamente, decidí trabajar en sesión privada con Inés y la doctora Padrone (el campo formado por M–B–B'), porque calculaba que trabajar con Inés (la línea M–B) frente a su abogada (B') le mostraría a ella las *razones* por las cuales su enfrentamiento con Carlos (A) era improductivo, y porque las opiniones de su clienta ejercerían sobre ella una influencia positiva.

De la misma manera, en el caso de los abogados, la secuencia que comenzó con la reunión privada con el abogado de la compañía de seguros y siguió con la sesión privada sólo entre los abogados (campo M–A'–B') reforzó la dinámica de interacciones positivas para avanzar en el proceso.

b) Decidimos trabajar directamente con uno o algunos de los participantes que están interactuando negativamente, cuando tenemos la hipótesis de

que se podrá producir alguna transformación en su propia manera de ver el conflicto que luego influirá de manera positiva en el desarrollo de la mediación.

El padre, José, había iniciado un juicio de tenencia, solamente por su hijo mayor (catorce años) y, en principio, aceptaba que los otros dos, la nena de once y el más chiquito de cinco, quedaran con la madre, Silvia. José y Silvia se habían separado hacía tres años y ella había formado una nueva pareja, con la que hacía ocho meses decidieron mudarse a un pueblo a 300 km de Córdoba, donde vivían hasta entonces. José aceptó la mudanza de su ex mujer y de sus hijos, ya que ella tenía la tenencia legal de los niños. Pero desde que estaban en su nuevo lugar, el hijo mayor andaba mal en la escuela. Tuvimos varias reuniones, conjuntas y privadas. En la historia de José, la madre no se ocupaba del mayor porque acababa de tener otro bebé con su nueva pareja. Él tenía que hacerse cargo de que su hijo estudiara y por eso quería que se volviera a Córdoba a vivir con él. En la historia de Silvia, José era un fracasado que ahora estaba celoso de su nueva vida y ella no quería saber nada de renunciar a la tenencia de su hijo mayor. Los abogados se mostraban dispuestos a colaborar, pero mientras la tesis de la abogada de José era que el chico debía pasar el año escolar con su padre y volver con su madre en vacaciones, el abogado de Silvia decía que todo era un disparate y que los hijos debían estar todos juntos con su madre. En un momento dado, en reunión conjunta, José y Silvia comenzaron a hacerse recriminaciones y a agredirse mutuamente. Había que trabajar la línea básica A-B para transformar la dinámica. Para ello, decidí trabajar directamente con José, en sesión privada (esto es, la línea M-A).

M: Cuénteme cómo es cada vez que usted viaja a ver a sus hijos. ¿Qué hace con ellos, dónde para?

J: Bueno, es difícil. Voy a un hotel y busco a los chicos para ir a la plaza o a comer algo. Y eso es todo.

M: ¿Qué es lo que más le gusta hacer a su hijo mayor?

J: Ahora está como loco con la bicicleta.

M: ¿Y cómo cree que él se sentiría volviendo a Córdoba?

J: Él me dijo que no quiere venir aquí, pero que tampoco está bien allá. Pero yo haría que él se sintiera bien conmigo, aquí.

M: ¿Usted puede andar en bicicleta con él allá?

J: No. Allá, yo no puedo hacer nada. Cada vez me cuesta más viajar.

M: ¿Y cómo se mantiene al tanto de la vida de los chicos?

J: Bueno, antes la madre me contaba, pero desde el juicio no nos hablamos casi. Yo conocí al cura de la iglesia, que es donde está el colegio, y a las maestras de los dos mayores. A veces los llamo a ellos. Pero sólo me dicen que los chicos están bien.

M: Usted me quiere decir que para mantenerse al tanto de lo que pasa con la vida de los chicos, la que tendría que contarle sería la madre.

J: Claro, ella tendría que hacerlo, porque ella es la que se los llevó lejos.

M: Ajá, ¿y cómo podría hacerlo ella?

J: Bueno, ella tendría que contarme por teléfono, o escribirme un reporte semanal, por ejemplo.

M: ¿Y cómo más podría ella ayudarlo a que usted tuviera más presencia en la vida de sus hijos?

J: Bueno, no sé, ella podría traérmelos a Córdoba una vez por mes y yo viajar otra vez. Así los vería cada quince días pero tendría que ir sólo una vez por mes.

M: Ajá, y allá, en el pueblo, ¿cómo puede ayudar ella a que usted esté mejor cada vez que viaja? Hay un club, ella tiene bicicletas, los chicos tienen amigos, hay algún lugar mejor que el hotel para que usted pare?

J: Hay un club del que ellos son socios y a los chicos les gusta ir, y es cierto, también podrían prestarme la bicicleta de ellos.

M: Usted me está diciendo entonces que para que esté mejor con sus hijos, necesita que ella aporte cosas.

J: Sí, eso mismo.

M: Éstas son cosas con las que ella podría ayudarlo y usted dice que desde la demanda casi no se hablan. En estas condiciones, ¿cree que ella puede hacer esos aportes?

J: Y... no.

M: ¿Qué cree que ella necesita de usted para poder ayudarlo?

¿Qué puede aportar usted para que ella esté en condiciones de hacer todo esto que usted quiere?

La opción de trabajar en la línea (M-A) fue útil y el trabajo, efectivo, porque José pudo cambiar la historia que él traía. En esa historia él no podía pedir la ayuda de su ex mujer para mantener su vínculo parental con los chicos. A partir de que tomó conciencia de la necesidad de mantener un buen vínculo con ella para conservar el vínculo con sus hijos, que era lo que a él le importaba, pudo generarse una interacción positiva entre ellos (línea A-B), que finalmente llevó a una nueva historia de necesidad de apoyo mutuo y a un acuerdo.

El "proceso" implica un conjunto de secuencias

Cuando decidimos realizar algunas intervenciones procesales, estamostambién calculando qué secuencia seguirá el proceso en lo inmediato.

Esperamos obtener algún tipo de modificación en una línea o campo determinado, para luego utilizar ese "producto" como influencia en otra

línea o campo y obtener alguna otra modificación, y luego utilizar ese “producto” como influencia en otra línea o campo y obtener alguna otra modificación, y luego... así seguimos. Como en el ajedrez, en mediación vamos planificando un conjunto de movimientos en secuencia, siempre dependiendo de lo que resulte en cada uno de ellos.

(Por ejemplo, en el caso recién citado, si en la sesión privada con A –la madre de los chicos– conseguimos que ella vea a B –el padre a la distancia– como alguien que necesita ayuda y no como alguien que la amenaza, luego podremos trabajar con ambas partes algunas opciones de apoyo mutuo, no para cambiar la tenencia sino para facilitar la relación padre-hijos, y luego, con los abogados trabajaremos la desactivación de los procesos judiciales.)

Durante el proceso de mediación, cuando co-mediamos, no menos del 80 % de nuestras deliberaciones a solas como equipo de mediación (sin partes ni abogados), se refiere a la secuencia de las decisiones procesales que tomaremos.

Mi colega dirá: “A mí me parece que tenemos que tener una sesión privada primero con la abogada sola y explorar este tema del reconocimiento a la contraparte, y después, según eso, juntarla con el otro abogado”, a lo que yo podría decirle: “No sé, me parece que primero tendríamos que hablar con ellos dos y sólo después con la abogada”, y ella podría replicar: “Ummmm... si los ponemos a ellos dos juntos yo creo que se pudre todo de nuevo. ¿No ves que no pueden escucharse?”. y yo respondería: “Bueno, sí, quizá tengas razón, pero me parece que sería importante que junto con la abogada también esté la señora porque eso ayudaría a darle más fuerza a la opción”, y así...

En todos estos diálogos, cuando co-mediamos (o en las reflexiones previas a la decisión procesal cuando mediamos solos), que duran escasos segundos, el esquema que representa el sistema de interacciones está funcionando en nuestras mentes, y pensamos los movimientos dentro de un conjunto de secuencias que, de acuerdo con nuestras hipótesis de trabajo, permitirá que el sistema se desarrolle positivamente. Por supuesto que no siempre nuestras hipótesis de trabajo funcionan como esperamos, y necesitamos reemplazarlas por otras y probarlas. Pero esas hipótesis siempre están apoyándose en la idea de un sistema dinámico de interacciones que es susceptible de modificarse si se produce algún cambio en alguna de sus partes.

Entonces, junto a la idea de sistema está la idea de una secuencia, ya que presuponemos que esa modificación en una parte del sistema puede luego servirnos para influir positivamente en el posterior desarrollo del proceso.

Muchas veces el diálogo entre los co-mediadores puede transformarse de la siguiente manera:

—Te dije que no servía para nada esta sesión privada con ellos, ¿ahora qué hacemos?

—Sí, estamos estancados. ¿Qué pasaría si exploramos con el otro socio a solas, por qué se eligieron, y vemos si por ahí podemos obtener algún reconocimiento para éste?

—Bueno, hagamos un *role-playing*, vos hacés las preguntas y yo le hago de socio. ¿Te parece?

Y probamos la nueva hipótesis de trabajo.

En síntesis, reiteramos, el sistema se apoya y se estructura, según la evolución de cada una de las líneas de interacción. Nuestra responsabilidad como “conductores del procedimiento” consiste, precisamente, en poder observar la forma como el sistema de interacciones está estructurado y cómo alguna modificación en una línea o campo puede influir en el movimiento del sistema en su conjunto. Tenemos alguna idea general de que hay una cierta clase de interacción que es positiva para el desarrollo del sistema y otra que es negativa. Y nuestras intervenciones se dirigen a reforzar unas y desactivar otras. Para ello, ubicar esquemáticamente las interacciones en líneas y campos nos permite ordenar la secuencia de las decisiones procesales que tomaremos.

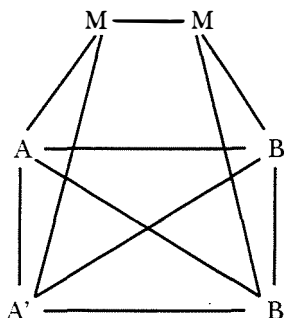
La co-mediación en la dinámica del sistema

La presencia de dos mediadores co-mediando, brinda al sistema un enorme abanico de posibilidades de interacción. Es muy diferente el efecto que tiene en la dinámica del sistema la incorporación de un segundo mediador si lo comparamos con el efecto que produce la inclusión de una nueva parte o de otro abogado. La posición de los mediadores dentro del sistema, respecto a todos los demás, es *diferencial*, ya que se apoya en la responsabilidad (que asumimos y que se nos otorga) de conducir el procedimiento.

En la co-mediación que nosotros practicamos, ambos mediadores están en un pie de igualdad. No hay un mediador titular y uno de apoyo. Esto implica que, desde la perspectiva del sistema, la co-mediación puede utilizarse como una herramienta muy poderosa.

Podemos diferenciar al menos tres tipos de movimientos generales –dentro del sistema– que la co-mediación nos ofrece.

1) Un *movimiento de conjunción*, en el que los dos mediadores actúan como si fueran uno solo, potenciando la intervención de que se trata. En este caso, la figura sería:



En este esquema se refuerza la percepción de las partes de la posición de igualdad que tienen ambos mediadores, pero además, las intervenciones tienen la fuerza de la coherencia entre ellos. Se muestra una total sintonía entre los dos mediadores, como si fueran uno solo. Ambos continúan la línea que el otro abre, uno repregunta sobre las preguntas de su compañero, y las reformulaciones de uno son apoyadas a rajatabla por el otro. La dinámica de interacción entre los co-mediadores y las partes es comparable, por dar una imagen, a la que ocurre entre un paciente y dos médicos que dan el mismo diagnóstico y recomiendan idéntico tratamiento. Tiene la fuerza de la coherencia entre aquellos que asumen la responsabilidad de conducir el procedimiento.

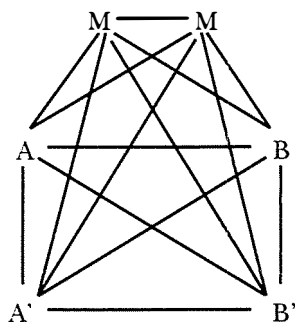
Frente a la decisión que mi co-mediadora toma de dar por terminada una reunión de mediación, ella dirá: “Nosotros pensamos que por hoy no conviene seguir trabajando porque ustedes tienen que reflexionar si de verdad quieren utilizar este procedimiento para tratar de resolver el problema”.

Una de las partes replica: “Pero, doctora, doctor, ustedes vieron que yo tengo toda la buena voluntad para tratar de llegar a un acuerdo, aunque mi ex socio no demuestre lo mismo, y la verdad es que yo quisiera terminar con esto hoy. ¿Por qué no seguimos?”

A lo que yo le podría responder: “No creemos que sea una cuestión de buena voluntad, ni hay dudas en nosotros acerca de la honestidad con que ustedes

están participando, sino más bien un requerimiento del procedimiento y nosotros somos los responsables de conducirlo". Y dirigiéndome a mi colega diría: "¿Te parece que propongamos agendar una próxima reunión el martes?...". Y mirando a las partes agregaría: "¿Ustedes cómo están para ese día?, ¿pueden?".

2) Un *movimiento de diferenciación*, en el que los dos mediadores actúan, en roles diferentes y en muchas oportunidades hasta opuestos (bueno-malo, formal-informal, distante-cálido, etcétera) lo que permite un juego de interacciones muy rico y variado, dándole mayor flexibilidad y ritmo a la dinámica del sistema. En este caso, la figura sería:



En este esquema se establecen líneas de interacción que sirven para llevar a las partes a transitar por diferentes escenarios que están representados por uno u otro mediador. Y el impacto de estos diversos escenarios influye sobre la predisposición de las partes hacia el trabajo que estamos buscando realizar.

Yo puedo desempeñar un rol de mayor distancia y hablar con un cierto tono severo diciendo: "Lo que le estamos pidiendo, señora, es que nos proporcione algún criterio objetivo que fundamente su reclamo de este monto por alimentos, porque eso es lo que importaría en un juicio".

Y Gachi, acercándose a la señora, y con un tono suave y cálido agregaría: "Sabe qué pasa, Marta, tenemos la ventaja de que aquí no estamos en un juicio, pero igual nosotros necesitamos que usted nos ayude a explicarle a su marido qué es lo que los chicos necesitan. Y que nosotros podamos hacerlo de alguna manera que sirva para que él no lo interprete como una exigencia o un capricho y reaccione".

Es importante destacar que utilizamos mucho este esquema, pero sólo cuando estamos seguros y confiados de que servirá para "ampliar" el campo

de trabajo y realizar exploraciones sin dañar el equilibrio de la co-mediación dentro del sistema. En concreto, nunca hacemos una diferenciación entre los co-mediadores que permita que alguno de ellos sea percibido como perdiendo su rol de co-conductor del procedimiento. Salvado ese punto, la diferenciación puede ir todo lo lejos que lo permitan el estilo y la coordinación entre los co-mediadores.

Algunas veces llegamos a representar diferencias entre nosotros como una manera de producir un movimiento fuerte en la dinámica de interacción del sistema. Usando mecanismos de comunicación analógica que hagan patente un salto de nivel comunicacional, Gachi puede girar hacia mí diciéndome: “Me parece, Francisco, que esta línea de trabajo con *ella* no funciona, porque vos querés que ella piense lo que pasaría en un juicio y ella no te puede escuchar porque no quiere un juicio”. Yyo, mirándola a Gachi, podría decirle: “Quizá tengas razón en que Marta no me puede escuchar, pero a mí me preocupa que no podamos analizar con ella el escenario del juicio, porque si no prospera la mediación, al menos tiene que saber qué significará en concreto el juicio. ¿Qué podemos hacer para que ella escuche esto?”. Y Gachi puede decir: “Bueno, quizá Marta necesite que primero veamos si hay alguna forma de resolver este asunto de las visitas de los fines semana y después pasemos a ver qué pasaría con el monto por los alimentos de el juicio”. “Bueno –diría yo– puede ser, probá vos esa secuencia a ver qué pasa...”

A todo esto, es muy probable que la parte, llamada “ella” por nosotros, nos mire con innegable estupor, totalmente sorprendida por un diálogo inesperado y se quede muda esperando a ver qué hacemos y cómo se resuelve una diferencia entre nosotros. También es posible que nos interrumpa diciendo: “No, si yo sí lo puedo escuchar al doctor, lo que pasa es que...”, lo que sin duda nos dará una información muy importante.

En estos casos, los dos co-mediadores hacen explícito el metalenguaje de la co-mediación exponiendo sus diferencias. Esto coloca a la parte que los escucha en una situación de “objeto” de ese diálogo entre otros –que además disienten acerca de ella– y produce un movimiento dentro del sistema de interacción, que permite el desbloqueo de situaciones de comunicación estancada.

3) Un *movimiento para crear el “espejo”*, en el que los dos mediadores recurren a la explicitación de su metalenguaje, sin mostrar diferencias entre ellos, sino más bien reflexionando en conjunto sobre un punto o una situa-

ción determinados. En este caso, la intervención persigue el propósito de mostrar a las partes aspectos del problema y estilos de comunicación que no pueden ser transmitidos directamente. Es como si los co-mediadores se transformaran en un espejo de las partes, que en lugar de mostrarlas tal cual son, mostrara otras imágenes de ellos mismos, produciendo movimientos.

En la misma situación anterior, Gachi diría: “Me parece, Francisco, que si yo fuera Marta sencillamente no podría escuchar nada de lo que me estás preguntando acerca de los alimentos. Porque cuando una está tan enojada, no puede escuchar”. A lo que yo le respondería: “Si yo fuera Marta también estaría muy enojado, o enojada en realidad, pero además estaría bastante preocupada ¡porque este señor tiene todos sus ingresos en negro!”. “¿Pero eso qué tiene que ver con lo que le pasa a Marta?”, me preguntará Gachi. “Y... a la Marta que yo sería, no le gustaría nada que en un juicio, considerando sólo el ingreso que se puede probar, le fijaran una cuota alimentaria que no alcanzara para nada”. “Bueno, habría que ver qué le pasa a la Marta de verdad con ese tema”. Y ahora sí, mirándola a ella: “¿A usted que le parece, Marta?”

En síntesis, la co-mediación influye de manera determinante en el sistema de relaciones que se despliega durante la mediación. Como en todo otro sistema, la modificación de la conformación que se produce cuando se agrega o se quita un actor, influye modificando el sistema y, por lo tanto, el contenido de todas las relaciones entre los demás actores.

Como mediadores, utilizamos el sistema para generar dinámicas que consideramos positivas y que nos permiten “meternos” en el tratamiento del problema específico en mejores condiciones. La dinámica del sistema generado en la mediación es lo que hará diferente el tratamiento y el análisis del problema en este ámbito de lo que podría ser en una mesa de negociación directa entre las partes. Allí, al no haber un tercero neutral sin poder, se genera otro sistema de relaciones y, por lo tanto, será otra la manera de trabajar con el problema.

c) Trabajando en el nivel del problema

Trabajar con el problema implica básicamente ayudar a las partes a realizar un *análisis racional* de las cuestiones que traen. En general, las partes viven el problema como algo estresante, complicado y poco querido, producto de la mala intención de otros e inmanejable sólo por esa

razón. Generalmente, las partes comprenden el problema de una sola manera: para cada uno existe una causa principal (generalmente atribuible a la culpa del otro) y también hay una sola solución posible (que el otro "debe" aceptar). Por ello, nuestros primeros movimientos al trabajar en el nivel del problema tienden a extenderlo y hacerlo aún más complejo. Las primeras aproximaciones al problema vienen bajo la forma de preguntas dirigidas a obtener más información. Y esa información se va agregando a la que originalmente trajo la parte para describir el problema, con lo que pareciera que lo agrandamos, agregándole temas, actores y personajes, relaciones y ramificaciones varias.

Los cinco hermanos Vázquez y la señora Linda Vergara de Vázquez estaban disputando la sucesión de Juan José Vázquez. Éste, junto con su hermano Agustín, había heredado a su vez de su padre, don Leopoldo Vázquez, varios campos en los que se trabajaba algo de agricultura y mucho de ganadería. Con el propósito de evitar la sucesión, Juan José y Agustín decidieron constituir dos sociedades anónimas. Pusieron todas las propiedades en una de ellas (El Estribo S.A. Inmobiliaria) y armaron un tambo con la otra (La Martela S.A.).

Juan José había tenido un manejo muy personalizado de todo. La familia se acostumbró a que siempre hubiera recursos, aunque nadie sabía muy bien de dónde salían. Sólo el menor de los cinco hijos de Juan José, Leopoldo, entró a trabajar en el tambo de joven y comenzó a desarrollarse allí. Los demás hijos, dos mujeres y dos varones, nunca se involucraron demasiado en el negocio familiar. Al fallecer Juan José, Leopoldo ya era el que manejaba completamente La Martela. Hasta su tío Agustín le había cedido el espacio de manejo de empleados, fondos y proyectos. Leopoldo había hecho crecer el tambo y ya procesaba productos que se vendían directamente en supermercados. Leopoldo daba por sentado que todos debían dejarle a él la propiedad de La Martela.

El mayor de los cinco hermanos, Fernando, decidió que no se sometería a lo que les presentaba su hermano menor Leopoldo, como una propuesta de partición de los bienes de su fallecido padre. Asesorado por una hábil abogada, sostenía que todos los bienes eran propios de su padre, y no gananciales, y que el porcentaje accionario (de 20 %) que a lo largo de los años de trabajo en La Martela había acumulado Leopoldo, eran adelanto de herencia para colacionar.

Una de las hermanas, Laura, tenía graves problemas de salud, había quedado viuda con cinco hijos aún adolescentes y necesitaba casa y dinero. La otra hermana, Silvia, no quería nada de una familia que sólo "piensa en la guita" pero su casa le había sido dada por su padre como un regalo y ahora su marido estaba atravesando problemas laborales. El otro hermano, Francisco, también tenía problemas de salud y sólo quería seguir junto a su madre. A todo esto, doña Linda Vergara de Vázquez finalmente podía saber qué pasaba con los bienes de la

familia y no estaba dispuesta a ceder ni una pizca del poder que acababa de heredar de su marido.

Cuando llegaron a la mediación, todo el panorama era para ellos enormemente confuso y amenazante. Había muchas propiedades pequeñas en Rosario y grandes en Corrientes, sociedades anónimas compartidas con el tío Agustín y su familia, una empresa láctea funcionando, deudas y créditos, casas y terrenos en los que todos y cada uno de los hermanos vivían con sus familias a nombre de las sociedades, porcentajes accionarios a nombre de algunos de los hijos y no de otros, etcétera.

Para los abogados que participaban de la mediación, el problema consistía en definir cuáles eran los bienes que integraban el acervo sucesorio y si esos bienes eran propios o gananciales. Para los hijos y la esposa del causante el problema era con qué se quedaba cada uno.

Casi todo el tiempo hablamos del problema. Sin embargo, eso no quiere decir que todo el tiempo estemos trabajando al nivel del problema. El tema de conversación puede ser el origen de los bienes, la marcha de las sociedades o el pronóstico del precio de la leche, las cosas que hay en la casa, su valor de venta o la enfermedad de uno de los hermanos y el matrimonio del otro. En todas estas conversaciones, en realidad, no estamos trabajando en el nivel del problema sino en los otros dos niveles y usando aspectos o partes del problema para realizar movimientos en esos niveles. Es muy difícil que entremos a trabajar de lleno con el problema si no hemos generado un clima de confianza mínimo² y si el sistema de relaciones en la mesa de mediación no está funcionando aún con una dinámica adecuada. Sólo cuando eso sucede, las partes están preparadas para trabajar “racionalmente” en el nivel del problema y encarar su complejidad. Porque en mediación, el problema tiene que transformarse para cada uno de ellos en algo comprensible, que puede manejarse y resolverse. Sólo hay que descubrir cómo.

Primero, los intereses

El esquema de Fisher y Ury y la aproximación denominada “de resolución conjunta de problemas” (*joint problem solving*) son nuestra guía al trabajar en este nivel. El principio aplicable es entonces que “los intereses definen el problema”.

2. Véase el capítulo 3, “La generación de confianza”.

Para los hijos y la esposa del fallecido Vázquez, si los bienes eran gananciales o propios o si se podía colacionar o no una casa, eran en sí totalmente intrascendentes. A todos ellos les importaba qué recibiría cada uno. Cuando la conversación giraba en torno de por qué debía cada uno recibir algo o cuáles eran los criterios de justicia a aplicar, entonces comenzaba la pelea.

Los intereses de todas las partes deben ser contemplados en las opciones que se manejan como probables soluciones al conflicto. Pero estas opciones tienen que pasar también el filtro objetivo de la legitimación³ a través de los criterios objetivos que se consideran aplicables al caso, y el filtro subjetivo de la alternativa que cada uno tiene fuera de la mediación para lograr la satisfacción de sus intereses (en un juicio o arbitraje, de forma que no necesite el consenso).

Lo que más le importaba a Leopoldo era quedarse con el manejo de La Martela y seguir trabajando como un empresario exitoso, pero también quería la casa donde vivía. A doña Linda le importaba tener a su disposición bienes y dinero suficiente como para darse sus gustos y hacer algunas donaciones a la congregación de su barrio cada vez que se le diera la gana. Fernando quería estar seguro de recibir lo suficiente como para no tener que trabajar más, pero además necesitaba que lo que recibiera fuera un reconocimiento de su familia hacia él (como el mayor, el menos favorecido, el “raleado” por el padre, etcétera). A Francisco mucho no le importaba mientras él siguiera sintiéndose protegido por su madre y su hermano Leopoldo y pudiera obtener una casa donde instalar su negocio de venta de fiambres. Laura, enferma, necesitaba una casa para sí y sus hijos y quería otra para alquilar y tener como renta permanente. Silvia quería retener su casa y, si fuera posible, “el departamentito de Mendoza...”.

En el trabajo con el problema generalmente hay que ayudar a las partes a superar obstáculos que son muy comunes en situaciones de conflicto. Como dijimos antes, frente a una situación conflictiva pareciera que el horizonte de nuestra capacidad de razonamiento se estrechara y aparecieran procesos analíticos plagados de parcialidades, confusiones y errores. Suavemente, con el cuidado de no desarmar lo que hemos construido y seguimos construyendo con nuestro trabajo en el nivel de las personas y del sistema de relaciones, comenzaremos a ayudar a las partes a aclarar, corregir y ajustar su comprensión del problema.

3. Véase “Legitimación en el sentido sustancial: como modo de utilizar criterios objetivos”, en el capítulo 6.

Los obstáculos comunes

1) Confusión

Temas diferentes, confusamente superpuestos.

Vinculaciones arbitrarias entre temas no necesariamente dependientes.

—Aquí lo que importa es que La Martela sobrevive porque Leopoldo está allí trabajando como un burro todo el tiempo y nosotros tenemos que reconocerlo.

—Que él trabaje mucho no le da derecho a que se quede con todo. Él trabaja allí porque quiere, y yo ahora tengo el mismo derecho porque soy tan dueño como él.

—Para ser dueño de algo primero trabajá. ¿O vos te creés que papá hizo todo esto sentado en un sillón esperando heredar como vos?

—Ahora que no está mi marido es mi responsabilidad administrar todos los bienes, pero ¿por qué tengo que pagar yo, de mi plata, los gastos personales de ellos?

2) Ignorancia

Ignorancia de datos.

Ignorancia de criterios para evaluar los datos.

—Aquí hay un papel que dice que la casa que recibiste, Silvia, era un regalo de papá. Eso quiere decir que tu casa no es tuya sino de la familia.

—Pero de esa casa original no queda nada, ¡y todas las reformas las pagamos nosotros! Además la escritura está a mi nombre.

—Yo estoy seguro de que las tierras de Corrientes valen muchísimo porque se puede hacer un loteo y eso se vende a precio de oro.

—A mí me dijeron que el negocio de la leche se va para arriba, por eso él se quiere quedar con La Martela.

3) Error

Error de interpretación (interpretación sin base o con base arbitraria).

—Si en los asientos de la sociedad El Estribo, donde están todas las propiedades, hubo una distribución de acciones entre los cinco hijos, aunque luego no se haya hecho efectiva, quiere decir que papá quería repartir así todos los bienes. Y eso no se puede obviar porque sí.

—Yo creo que la realidad es que todo era del abuelo, y que todos los bienes que se hicieron después son fruto de los anteriores, por lo que mi madre no tie-

ne nada que reclamar aquí. En cualquier caso creo que a ella le corresponde el 25 % y el resto a dividir entre nosotros cinco en partes iguales.

Por supuesto que el listado de las situaciones posibles de análisis confuso, razonamientos poco lógicos o de silogismos rengos es infinito. Sucede que las partes exponen sus pensamientos acerca de las diversas cuestiones que integran el problema tal como les vienen a la cabeza. Y esa manera en general responde al deseo de entender las cosas de una forma coherente con sus necesidades e intereses. La clasificación de confusión, ignorancia y error puede ser reemplazada por cualquier otra que refleje lo que sucede con el razonamiento de las partes en situaciones de conflicto. Elegimos esas denominaciones porque son tan neutras como frecuentes y no dan la idea de una intención de engañar o manipular a otros con argumentos falaces o razonamientos forzados. Cuando ello sucede, trabajamos igualmente en el esclarecimiento del problema usando las mismas herramientas que si no hubiera mala intención. Porque las líneas de razonamientos que proponen nuestras preguntas e intervenciones funcionan igual, ya que, sea sin mala intención o con ella, se disparan procesos de razonamiento y análisis que implican que las partes vean el problema desde otros ángulos.

Cuando trabajamos en el nivel del problema, el desafío consiste en ayudar a las partes a *ajustar* la percepción que tienen de sus necesidades e intereses, simultáneamente, a las necesidades y los intereses de los otros y a los recursos y límites que ofrece la realidad. Para ello será necesario trabajar con sus percepciones de los otros actores y de los recursos y límites de la realidad. Por supuesto que el tipo de intervención dependerá del caso, y es muy difícil establecer recetas generalizables. Cada persona tendrá sus propias maneras de razonar y sus mecanismos de análisis. Nosotros trataremos de ampliar su comprensión del problema no sobre la base de nuestros propios argumentos y de nuestros propios razonamientos, sino a través de preguntas y reformulaciones dirigidas a incentivar nuevos análisis y consideraciones.

Herramientas para superar los obstáculos

1) *Clarificar*

Es muy común que las partes tengan una idea general del problema pero que nunca se hayan tomado el trabajo de analizarlo en partes, ni de diferen-

ciar áreas o temas involucrados en el mismo problema, o de explorar el conjunto de vinculaciones lógicas posibles entre cada una de esas partes y desmenuzar las implicancias que esas vinculaciones pueden tener.

Muchas veces, para clarificar el problema, utilizamos esquemas, columnas o gráficos y, en general, la propuesta de análisis del problema va acompañada por los criterios o las razones en los que apoyamos una cierta aproximación al problema, de manera tal que esa nueva aproximación quede legitimada y funcione como un modelo de otras posibles aproximaciones que propongan las partes y que también deben quedar legitimadas por criterios o razones y no por una simple preferencia de alguno.

a) División de áreas de problemas + explicitación de criterios/razones para hacer esas divisiones (de manera que las partes tengan un panorama medianamente ordenado y metas para el trabajo conjunto dentro de la mediación).

—Podríamos decir que un área de problemas es la naturaleza de los bienes, esto es si son propios o gananciales, y eso será cuestión de interpretación de la ley; otra cuestión diferente es si los bienes que ya tienen algunos de los hijos o los dineros recibidos son parte de la herencia o no, y eso será cuestión de prueba; y un tercer problema a definir es el mecanismo de valuación de los bienes que hay. ¿Por qué no comenzamos por este tercer punto para avanzar luego en los otros?

—Por un lado, tenemos la aplicación estricta de los criterios de la ley, y por otro lado, tenemos un conjunto de costumbres, ideas y valores que son propios de esta familia y que viene de generaciones. No tienen por qué coincidir ni diferir completamente. Veamos qué dicen las reglas familiares.

b) División de temas + explicitación de las diferencias entre un tema y otro (de manera tal que las partes puedan ubicar las disidencias y las coincidencias parciales en diversas porciones del problema, disolviendo la idea de que están en un completo desacuerdo).

—Si no entiendo mal, por un lado tenemos todos los terrenos que se pueden vender ya sin problemas; por otro lado, los inmuebles que están ocupados por alguien de la familia o que la familia considera que le corresponden a alguno de ustedes y, por otro lado, tenemos la explotación comercial productiva. Aparte de esto podemos agregar los créditos y las deudas que tiene cada una de las sociedades. ¿Es así?

—Podemos ocuparnos primero de los bienes tangibles y concretos, esto es terrenos, departamentos, vehículos, instalaciones, etcétera. Después podemos hacer un inventario de todos los bienes intangibles, como el valor del fondo de comercio, el trabajo puesto por cada uno, el nombre, los vínculos familiares, etcétera, y ver qué procedimiento les conviene para defender sus necesidades en uno y otro campo.

c) Disolución de vinculaciones arbitrarias + explicitación de criterios/razones para disolver legítimamente una vinculación específica (de manera tal que las partes puedan desprenderse de “saltos” de razonamiento que sirven para justificar sus posiciones de ataque al otro).

—Que la empresa sea una de las más viejas en la zona no necesariamente implica que tenga más valor. ¿No cree usted que siendo 3F menos vieja, una planta de ellos igual a la de ustedes, sólo por la marca, valdría más?

—Si los departamentos del mismo edificio y del mismo metraje que el de ustedes en Rosario se están ofreciendo a esa cifra, ¿qué les hace pensar que el de ustedes es más caro?

—¿Cuáles son los indicadores objetivos en los que usted se basa para decir que Leopoldo se enriqueció a costillas de la familia? ¿Vive de manera muy diferente a los demás?

d) Reorganización de algunas vinculaciones entre los diversos temas + explicitación de criterios/razones para las nuevas vinculaciones (de manera tal que las partes puedan entender el problema desde una perspectiva nueva que favorezca la resolución del conflicto).

—Si ustedes pudieran ponerse de acuerdo en que todos los bienes son gananciales y al mismo tiempo pudieran contemplar las diferencias que se hicieron entre los hijos a lo largo del tiempo, podrían ver que no necesariamente las prácticas familiares y la ley se enfrentan.

—¿Qué pasaría si consideramos que todo lo que hoy se puede vender es divisible en partes iguales porque ninguno tiene un interés específico, y que aquello en lo que alguno tiene un interés específico vale un cierto porcentaje más de la tasación?

—Si pueden ponerse de acuerdo en resolver la distribución de bienes de El Estribo, ¿tiene sentido que mantengan la disputa sobre La Martela? ¿Cómo podríamos compensar las diferencias de criterio acerca de lo que le corresponde a cada uno en una y otra sociedad?

2) *Conocer*

El propósito de las intervenciones es que las partes reflexionen acerca de los “datos” y las “informaciones” que tienen del problema y que evalúen la pertinencia de las interpretaciones que hacen de esa información, de manera tal que puedan incorporar información nueva y modificar algunas de las interpretaciones que tenían del problema, porque estaban basadas en su falta de conocimiento o en que no había tomado conciencia de algo.

Recurrimos también al uso de preguntas y reformulaciones.

a) Individualización de los datos en los que apoyan su historia (de manera tal que se pueda hablar sobre ellos no porque es una lectura que hace el mediador sino porque las partes los traen en su relato).

—Cuando su padre le dio la casa, Silvia, y la escrituraron a su nombre, ¿qué le dijo?

—¿Cómo fue que usted, Leopoldo, pasó a ser accionista de La Martela?

—¿Qué hacía usted, Fernando, mientras Leopoldo entró a trabajar en La Martela?

—¿De dónde provenía el dinero para pagar los impuestos de las propiedades?

b) Exploración del significado y evaluación de los datos (una vez que ciertos hechos están identificados como datos, exploramos los significados que se les atribuyen y desafiamos su posible incorporación o permanencia en la historia de la parte).

—Que su padre le regalara la casa, ¿implicaba que él quería hacer una diferencia en favor suyo? ¿Por qué piensa que él no quiso mantener esa diferencia? ¿Qué implicancias tiene eso respecto al derecho de los demás?

—Si usted, Leopoldo, dice que incorporó acciones como pago por su trabajo, ¿por qué razón también su hermano Francisco recibió acciones? ¿Qué le parecería que a terceros, que no sean familiares, se les pagara por su trabajo en la sociedad con acciones?

—Si el dinero para pagar los gastos de El Estribo venía de La Martela, y el rendimiento económico de La Martela dependía del trabajo de Leopoldo, ¿a usted no lo benefició que Leopoldo estuviera allí?

c) Exploración de los criterios para evaluar los datos (de manera tal que sea posible introducir una multiplicidad de lecturas para cada situación y que esto le permita a cada una de las partes mayor flexibilidad).

—¿Usted está dispuesto a ayudar a su hermana Laura, que tiene más necesidades que el resto de ustedes? ¿Lo que más quiere es ayudarla o es obligar a sus hermanos a que la ayuden? Si ningún otro de sus hermanos está dispuesto a cederle algo de su parte, ¿usted qué hará?

—Si pensamos en esos terrenos para hacer un loteo, tienen un valor, y si pensamos en una finquita para pastoreo de ganado, tienen otro. ¿Usted cree que es lo mismo? ¿Qué inversión requiere cada uno de esos proyectos?

—¿Es posible que su padre quisiera que ustedes evitaran la sucesión? ¿Es posible que él quisiera distribuir todo de alguna forma especial? Si estuvieran en el lugar de su padre, ¿les parecería justo lo que establece la ley? ¿Es posible que él no estuviera de acuerdo con lo que establece la ley? ¿Por qué?

d) Develación. Legitimidad del cambio de opinión por haber superado la ignorancia o el error (de manera tal que pueda incorporarse el conocimiento nuevo a la historia de la parte).

—Si se está considerando el precio de todos los terrenos como si se fueran a vender como están, ¿no le parece que con el de Corrientes deberíamos seguir el mismo criterio?

—Si acordamos con el criterio de que todos los bienes son gananciales, ¿qué porcentaje es el que le correspondería a usted?

e) Personalización de la visión (de manera tal que haya espacio para que otros tengan una visión diferente del problema y la mantengan sin que ello atente contra las posibilidades de acuerdo).

—Su hermano Leopoldo dice que si usted recibe el 20 % del total de los bienes, usted puede considerar que es porque todos los bienes fueron propios, que es lo que usted sostiene. ¿Cuál sería el problema de que sus hermanos y su madre consideren que usted recibe el 10 % del total de los bienes de El Estribo como herencia de su padre y un adelanto de herencia de su madre de otro 10 %? ¿Es posible?

—Usted considera justo que Laura reciba algo en función de sus necesidades, más allá de sus derechos. ¿Cómo distribuiría usted el total?

f) Legitimación de otras múltiples visiones (de manera tal que las partes vuelvan a enfocarse en la satisfacción de sus intereses y necesidades más importantes, antes que en la pelea por imponer su propia visión).

—¿Por qué cree que su madre siente que se queda sin nada propio? ¿Qué cambió para ella en su relación con el dinero al fallecer Juan José?

—¿Qué cree usted que Leopoldo hará si tiene que quedarse afuera de La Martela? ¿En qué lo beneficia eso a usted?

3) *Aclarar*

El propósito de las intervenciones es que las partes puedan jugar mentalmente con procesos, tiempos, temas, actores, etcétera, de forma tal que algunos conceptos confusos sean aclarados por sus propios razonamientos o que situaciones que se dan sin más por ciertas e inamovibles puedan ser vistas desde otros ángulos.

Recurrimos habitualmente al uso de preguntas y de terceros, planteando:

a) Escenarios hipotéticos y evaluación de expertos (que los muevan del lugar donde están ubicados).

—Dígame, doña Linda, ¿cree que en vida de su esposo usted también era dueña de los bienes? Y ahora que él no está, ¿a quiénes pertenecen los bienes?

—¿Usted cree, Fernando, que La Martela tiene el mismo valor si se vende con Leopoldo como gerente o sin Leopoldo adentro?

—¿Qué dirán las inmobiliarias de la zona sobre el precio de venta de los terrenos de Corrientes y las posibilidades de hacer un loteo?

b) Separación entre la interpretación y la base para ella (de manera que puedan evaluar el criterio con el cual interpretan algo, más allá de la consecuencia que esa interpretación tiene sobre sus intereses).

—Doña Linda, si decidiera no pagar más los impuestos de los terrenos que pertenecen a El Estribo, ¿qué pasaría? ¿Sería un problema de otros o un problema suyo?

—Si Leopoldo no hubiera trabajado nunca en La Martela, ¿recibiría más o menos porcentaje hoy como heredero?

—¿Qué es lo que le hace pensar, Fernando, que puede vender esos terrenos a ese precio? ¿Está dispuesto a comprarlos a ese precio?

c) Noción de conocimiento/desconocimiento y de error (de manera que resulte muy probable y además legítimo que exista desconocimiento acerca de áreas que las personas no tienen por qué conocer).

—Es absolutamente razonable que uno se maneje con los bienes con criterios más normales que los que establece la ley, y que uno sea dueño de lo que tiene y usa. Y que si uno trabaja, uno sea dueño cada vez de más cosas. ¿Cómo cree que se adquiere la propiedad de algo según la ley?

—Para usted, ¿qué pasaría si todos los bienes fueran propios? ¿Qué pasaría si todos fueran gananciales? ¿De dónde saca el 25 % para su madre?

d) Necesidad de corregir (que frente al error o al desconocimiento, sea valioso y deseable enmendar la situación, asumiendo las consecuencias).

—Si la ley establece ese criterio para los bienes propios, y ello implica que su madre reciba lo mismo que usted, ¿le parecería justo? ¿Por qué cree que la ley habla de “bienes gananciales” aunque la mujer no trabaje?

10

EL ESTILO DE INTERACCIÓN DEL MEDIADOR

No hay posibilidades de escapar al discurso: éste es el medio en el cual se construyen y alteran las disputas.

SARA COBB

a) ¿Qué tipo de persona tengo delante? ¿Cómo necesita ser tratada?

Amalia está sentada en una mesa redonda junto a su “todavía” marido y a mí. Como dice la teoría: la mediadora en el medio. Aun cuando habían aceptado las reglas propuestas en el discurso inicial, Amalia no puede dejar expresar a Emilio más de cinco frases seguidas y lo interrumpe con sorna y furia. Está muy alterada, acaban de pelearse por enésima vez en la vida en el café de la esquina, antes de entrar a esta mediación, solicitada por ella para acordar todo lo referente a las cuestiones patrimoniales que origina el divorcio.

En capítulos anteriores hablamos de cómo construir el clima de confianza. Mi clima, en este momento, es de agresión, impaciencia y de muchas ganas de pelear. ¿Por dónde empezar la construcción del clima que necesito? ¿Un ladrillo, el revoque o los cimientos? Tengo varias opciones. Pero para elegir alguna he de chequear mi percepción acerca de quién es esta persona que está delante de mí. Cómo necesitará ser tratada para que pueda empezar a generarse confianza. Una opción que puede salirnos casi inconscientemente como primera medida es recordarles las reglas del procedimiento. Puedo decir con expresión muy seria (recuerden lectores que la comunicación analógica¹ es esencial para la construcción y destrucción de climas, re-

1. Véase “La comunicación como eje del proceso”, en el capítulo 1.

laciones, acuerdos, desacuerdos, parejas y vidas). “Señores... tengo que recordarles que hemos consensuado el modo de trabajo y usted señora está interrumpiendo”. Por muy digna que yo parezca y por mucha clase que ponga en la expresión, nada me garantiza que la frase no sea percibida por esta señora como un buen reto.

¿Será una persona dominada? ¿Me hará caso cuando la reto? ¿O será de las que reaccionan para adentro y perderá confianza en mi neutralidad? ¿O será de las que reaccionan con agresión, como aquella que, una vez en mis primeras mediaciones, se levantó y me dejó hablando sola?

Todas estas maquinaciones pueden pasar por nuestra mente, pobres mediadores, en menos de una fracción de segundo. Algo tenemos que hacer. Lo que hagamos funcionará o no, siempre que sintonice con el tipo de persona que tenemos delante. ¿Cómo sabemos la manera en que alguien necesita ser tratado? Una actitud observadora, perceptiva y atenta es indispensable.

¿Qué es lo que observamos? Hay personas que van a la reunión con una actitud segura y ganadora. Otras parecen sentirse inseguras, nerviosas o atemorizadas. Algunas hablan constantemente, otras parecen preferir pasar un poco inadvertidas. Esto se nota en sus actitudes corporales, en su grado de verbosidad, en el tono de su voz, etcétera.

Las teorías acerca de lo que significa ser un tercero neutral prescriben al mediador algunos comportamientos a lo largo del proceso. Por ejemplo, “para ser neutral deberá darse un trato igualitario a todas las partes”. Sin embargo, nada puede resultar más inoperante que comportarse de la misma manera con personas que son diferentes y que reaccionan de modo distinto a un mismo estímulo. Quizá si soy encantadora con la señora enojada para suavizarla delante del señor acusado, seguramente mi modo influirá de forma positiva en ella pero negativamente en él, y por ende en el sistema del que todos formamos parte. Las prácticas que construyen el concepto de imparcialidad parecen claras pero son complejas.

Podemos tener un tratamiento diferente para cada persona sin pensar que perdemos parcialidad. Como el mediador tiene un rol gravitante en la construcción del clima, nuestra intervención será determinante. Hay gente muy formal que se siente segura manteniendo distancia; hay otras personas que buscan “alianza” con el mediador desde el momento en que se presentan.

El señor formal, serio y acartonado que estira la mano con firmeza para decir “soy fulano de tal” probablemente se sienta cómodo si lo trato con res-

peto y acepto la distancia que él propone. Cuando la persona que tengo delante parece ser de las que se sienten inseguras o nerviosas, acortar la distancia, tener una actitud más intimista y cordial, puede contribuir a darle seguridad.

Por eso, la elección adecuada de contextos de trabajo es muy importante para investigar acerca de lo que cada uno necesita para “sentirse bien y poder trabajar”, que es en última instancia el objetivo de tratar a alguien de un modo o de otro.

Si la mediación funciona como un sistema, las personalidades de todos los participantes en interacción y con el mediador, también definen el contexto y, por ende, el significado de los mensajes que se emitan.

Las personas que tengo delante determinan el contexto en el que trabajo y éste define el tipo de intervenciones que manejo. ¿Trabaja igual un mediador cuando tiene delante a un obrero de la construcción o a una empleada doméstica que al más prestigioso de los cirujanos del país? ¿Debemos tratar del mismo modo a los abogados de compañías de seguro que a los parientes que están mediando cómo repartirse una sucesión? ¿Trabajamos del mismo modo en una mediación comunitaria, en una mediación de sorteo o en una mediación privada? Sí y no.² Sí, porque el mediador tiene siempre el mismo objetivo: asistir a los participantes en poder observar un problema de una manera diferente para intentar encontrarle una solución, entonces adapta técnicas a su contexto, y por ende a quien tiene delante; y *no*, porque esa adaptación implica buscar su objetivo por caminos diferentes.

Por ejemplo, no puedo legitimar con las mismas palabras a un experto abogado comercialista que a un mapuche, pero no puedo dejar de legitimarlos para que el procedimiento funcione.

Puedo ser experta en la técnica de la formulación de preguntas circulares pero, en un contexto en el que las personas no comprendan mis preguntas, mi habilidad estará en poder recurrir a otra técnica que pueda resultar eficaz con la persona en cuestión, por ejemplo una inversión de roles. Pero siempre voy en la misma dirección. Crearles un contexto en el que puedan participar del proceso, conseguir que se sientan cómodos, seguros y confiados, para que cada uno pueda trabajar en un análisis diferente y novedoso del conflicto que posibilite un acuerdo con el otro.

¿Qué hice con Amalia? Probé opciones. (Véase el punto c 1.)

2. Véase “Otras intervenciones” en el capítulo 8, “Herramientas para legitimar y reencuadrar”.

b) ¿Cómo saber el modo en que necesitan ser tratados?

Sólo tendremos indicios, nunca certezas. Lo que hacemos es observar y probar con una intervención o con otra, en función de la percepción que tenemos de la gente.

El proceso de mediación funciona como un sistema de relaciones que ocurre aquí y ahora y es dinámico. Trabajamos en esos niveles con la persona concreta, con su problema, pero además dentro del sistema interaccional con los demás participantes. Observaremos entonces no solamente a la persona sino su modo de interactuar con las demás.

En un primer momento, desde que las personas entran en la sala podemos descubrir algunas de estas actitudes mencionadas y comenzar a operar en lo que hemos denominado el nivel de las “personas”, es decir pondremos el foco en lo que sucede en una de las “líneas simples” del sistema (mediador y uno de los participantes). Porque no trataremos del mismo modo a una persona recién conocida, que cuando estamos en una reunión conjunta o en una reunión privada. Cualquiera que sea la decisión acerca de “qué hacer”, dependerá siempre del contexto en el que estemos trabajando. Por lo tanto, en el modo de tratar a alguien debemos tener en cuenta permanentemente cómo juega el “nivel del sistema”.

Podemos efectuar clasificaciones de categorías que nos sean útiles para mirar a alguien; por ejemplo, los campos externo e interno del esquema sobre cómo se forman las percepciones (véase el capítulo 5, “Percepción y narrativas”). Tendremos que ir explorando con cuidado cómo percibe una persona, para luego pensar cómo tenemos que moverla y desde qué lugar. Seguramente habrá un primer contacto en el que nos daremos cuenta de si es más emotiva que racional, más estructurada que extravertida, etcétera, pero las hipótesis deben construirse con mucho cuidado. La primera interpretación acerca de alguien puede llevar a equivocarnos en nuestra propia percepción y, por ende, también en cómo necesita ser tratada.

Para que nuestra percepción no nos engañe, entendemos que es necesario desarrollar algunas estrategias indispensables:

1) *Sintonía*. Podemos afirmar que es difícil ayudar a alguien a encontrar un lugar positivo en la mediación, si no podemos establecer “sintonía” con esa persona. ¿Cómo hacer para establecer esa sintonía, una relación de confianza y de interés, y cómo sabemos cuándo estamos sintonizados?

Los especialistas en comunicación señalan que es fácil reconocer dos

personas en sintonía cuando las observamos: la comunicación parece fluir; sus cuerpos, sus voces están en armonía. Podemos observar esto en un restaurante. ¿Hay algo más obvio que una pareja o una familia sin sintonía cuando vemos una mesa donde no se miran, hablan con monosílabos o sin mirarse, más interesados en lo que pasa en la mesa de enfrente que en lo que la otra persona contesta?

Cuando están en sintonía aparece esta famosa imagen de la “danza”, parecen estar bailando, cada movimiento de uno es un reflejo del del otro. Sus gestos, miradas, todo un lenguaje corporal está complementado.

Para saber qué persona tengo delante, entonces, es muy importante poder bailar con el otro la danza de la comunicación. Antes de acercarnos lo suficiente como para bailar, tenemos que construir un puente con el otro. William Ury considera buenos negociadores a aquellos que logran construirle al otro un “puente de oro”. No es sólo un puente para poder pasar, sino por el que dé gusto llegar a algún lugar. Cómo se construye depende, entonces, en gran medida, de quién y cómo sea la persona que tendrá que transitarlo.

Tal como expresamos en el capítulo 1 al referirnos a la comunicación, los niveles no verbales contribuyen al otorgamiento del significado del mensaje. Por ende, un punto importante es poder establecer el contacto visual. No es fácil sostener la mirada de alguien. Es un contacto muy íntimo porque es realmente difícil mentir con los ojos –a menos que se esté muy consciente y entrenado en cómo manejar esta habilidad–. La gente no suele ser consciente de los mensajes que envía con sus gestos, tonos de voz o posturas corporales.

Sin embargo, se siente cómoda cuando la sintonía se produce y esto se nota justamente en cómo se transforma su comportamiento.

También establecemos contacto con nuestros gestos, nuestros movimientos y nuestra manera de escuchar.

2) *Escucha activa*. No alcanza con escuchar para establecer sintonía; necesitamos hacerle saber al otro que lo estamos escuchando.

Parece claro que para poder escuchar es indispensable aprender a no interrumpir, ni mirar con gesto inquisidor, asentir a veces –no tan enfáticamente como para que crean que les doy la razón, sino para que vean que los comprendo–, o pedir que se aclare una explicación que nos resultó muy confusa. Pero cuando decimos “activamente”, nos estamos refiriendo a algo más: tratar de comprender lo que el otro expresa sin estar pensando en lo

que voy a contestar, o en evaluar si no me miente, o en interpretar lo que *verdaderamente* le pasa más allá de lo que dice, o si es bueno o malo o tramposo, etcétera.

¿Por qué decimos escucha “activa”? Queremos significar que cuando estamos escuchando el relato, no sólo vamos a enfocar nuestra atención en los *datos* que constituyen la materia de la que se trata el caso, sino que también trataremos de comprender cómo son esas personas, qué estructuras de valor manejan en esta situación, con qué pautas culturales se mueven, cómo están funcionando sus emociones, etcétera. Porque lo que necesitamos saber es cómo *perciben* la realidad en la que viven. Necesitamos comprender los mecanismos que influyen en sus percepciones.

Si la mediación implica el tránsito de una situación de conflicto a una situación de acuerdo, el *material* con el que trabajaremos todo el tiempo estará constituido por aquello que perciben los actores del conflicto y que nos muestran en su discurso. De hecho, la gran mayoría de las intervenciones estarán dirigidas a testear o influir las percepciones que cada parte tiene de la situación conflictiva, sus elementos y relaciones entre ellos.

Muchas veces, cuando los profesores de mediación hablan de escucha activa, entendemos la idea. No es lo mismo cualquier escucha, claro está. ¿Pero qué quiere decir? ¿Cómo se hace para escuchar activamente? Si los miro fijamente a los ojos, hago contacto y les muestro que estoy escuchando porque después puedo hacer un parafraseo en el que repito casi todo lo que dijeron, ¿está bien?

Nunca sabemos exactamente qué quiere decir, porque en realidad se trata de un esfuerzo de comprensión. Así de simple. Escuchar activamente es hacer el esfuerzo de comprender al otro y entenderlo como tal, como otro.

Poder sencillamente escuchar no tiene nada de sencillo; requiere de un esfuerzo de concentración y una actitud abierta y desprendida, para la cual generalmente nadie nos ha entrenado en la vida. Esto nos pasa mucho a los abogados, que estamos preparados para pensar rápidamente en lo que debemos responder, o en detectar dónde está la fisura o la contradicción del discurso. También a los psicólogos, que están analizando la conducta más allá del discurso, interpretando o ensayando otras conclusiones.

Pero entonces, ¿para qué escucho, qué hago con lo que escucho? Escucho para poder comprender cómo la persona siente, percibe y vive su problema.

En un primer momento escuchar con todos mis sentidos me da alguna pauta de cómo esa persona podría reaccionar según yo la trate de un modo o de otro.

c) ¿Cuáles son mis opciones para “tratar” a alguien?

1) La legitimación ³

Si bien las personas somos diferentes y un misterio cuando no nos conocemos, también es cierto que formamos parte de una misma raza y, además, vivimos y nos relacionamos en un contexto espacial, cultural y social relativamente similar.

Los niveles socioculturales gravitan de forma determinante en el modo de interactuar de la gente: no conversamos del mismo modo con una persona que demuestra ser analfabeta que con un profesional; por ejemplo, no utilizamos en esos casos un lenguaje técnico. Si no conocemos al menos algunos datos gravitantes del contexto en el que se mueve la persona con la que estamos mediando, la situación es más difícil: será menos probable encontrar sintonía, generar confianza y avanzar en un proceso reflexivo.

Necesitamos parámetros para imaginar posibles reacciones, en función de –al menos– nuestra propia experiencia, o la cercanía con personas que hayan podido estar en situaciones similares. ¿Qué puede facilitarle a un ser humano una interacción positiva con otro? Una premisa será sin duda sentirse cómodo. Pero cómodo para mí no será lo mismo que cómodo para otros.

Crear un contexto de comunicación adecuado requiere poder alentarlos y facilitarlos. Para obtener este objetivo indispensable, la técnica de legitimar a la gente es muy eficaz. Legitimarlos, crearles las condiciones de *comfort* suficientes para que puedan participar. Encontrar la manera de connotar positivamente sus reclamos, sus actitudes o los atributos o intenciones que el otro les atribuye.

Por eso, pensamos que una primera opción que casi siempre resulta es dar a la persona un lugar legitimado en la mesa.

Para comenzar a ayudar a alguien a moverse de la ventana en la que se para a mirar, tenemos que iniciar el proceso confirmando que se sientan cómodos y seguros.

Este trabajo se inicia desde el momento en que nos presentamos y nos sentamos a la mesa, y la decisión de intervenir de un modo u otro está ligada a esta idea de que no todas las personas reaccionan del mismo modo frente a estímulos semejantes.

3. Véase el capítulo 6, “Legitimación”.

En el inicio de una reunión conjunta es más difícil saber dónde mirar para detectar el universo de necesidades, valores y pautas culturales que definen una intervención más operativa que otra.

Caso: la señora de su casa

En el caso de Amalia, opté por no retarla.

Esto sucede casi siempre cuando dos personas con un conflicto vienen a mediación. Están obviamente muy enojadas y tengo que ponerme a explicar que aquí necesitamos trabajar en un clima de respeto y colaboración. “Les confieso que no es fácil para mí decir estas cosas cuando puedo ver claramente que los dos parecen tener muchas razones para discutir. Me siento un poco ridícula porque, seguramente, yo también puesta en su lugar estaría con ganas de pelear. Pero piensen que hasta ahora esta manera de relacionarse no les da muchos resultados. Supongo que ésa es la razón por la cual están aquí. Por eso, señora, yo necesito que me ayuden, los dos, para poder comprender lo que cada uno siente, y por eso necesito poder escucharlos sin que se interrumpen.”

—¿Quiere un cafecito?

Intenté legitimar las interrupciones de la señora a través del reenquadre de la situación particular de ella en otra más general. El mensaje pretendía mostrarle que ella no era una impertinente, porque es legítimo que a todas las personas les resulte difícil controlarse si están enojadas. Funcionó bien, porque resultó que a Amalia le encantaba ser la señora de su casa—concepto con el que trabajé mucho, después—y al ofrecer el café se levantó decidida y me pidió en un tono casi divertido, porque en realidad era otra manera de interrumpir:

—Doctora, yo puedo servir el cafecito... Tito, ¿...cuánto hace que no te servía un cafecito, eh? ¿No extrañas un poco cómo te atendía en las buenas épocas?

—Las buenas épocas—sonrió Tito—, ¡claro que siempre se extrañan las buenas épocas!

Si bien le costaba no interrumpir, esta interrupción ya era un avance respecto de las anteriores, donde sólo había pelea y agresión.

Caso: el jurista prestigioso

Tengo delante de mí a uno de los más prestigiosos abogados del fuero, un señor mayor, muy elegante, con más de cincuenta años de ejercicio de la

profesión, un reconocimiento de toda la comunidad jurídica a su profesionalismo, muchas conexiones entre los magistrados y personas influyentes, de las que se jacta.

El caso es muy complejo jurídicamente, pero además es difícil hacer un mapa de las relaciones involucradas en el conflicto. Todos son familiares. Pero las alianzas no están nada claras. Después de escuchar a las partes, tengo que decidir cómo seguir adelante. El abogado mencionado me pidió hablar un segundo conmigo. Dudé un instante y le dije que por supuesto enseguida podíamos conversar. Cuando salimos de la reunión conjunta, en el pasillo, me lleva aparte y me dice:

—Venga, m'hijita, yo le voy a explicar a usted lo que tiene que hacer. Mi sobrino está peleado con su hermano y la mujer. Por lo tanto, no tiene sentido que haga reuniones con ellos. Usted primero tiene que escuchar a Joaquín. Luego tiene que escuchar a José y su esposa, y después convencer a Carlos de que lo que pretende es un disparate y está poniendo en jaque a toda la familia.

Imagino en un segundo su retroacción a cualquiera de mis reacciones. Este señor tenía sus razones para pensar que yo era demasiado joven para manejar este asunto con la suficiente experiencia y habilidad como lo manejaría él. Me puse en sus zapatos. Si yo tuviera su edad, su sexo, sus pautas culturales y su prestigio profesional, probablemente necesitaría que se me tratase con respeto, casi con un poco de reverencia por alguien falto de experiencia de vida.

—Doctor, le agradezco muchísimo su gentileza al ayudarme. Realmente es un aporte importante el que usted me hace, lo voy a tener en cuenta.

Con mi mejor sonrisa de niña buena, sin pretender siquiera parecer lo que soy —era por ese entonces una abogada con doce años de profesión y una mediadora con tres— sonreí como si él fuera el profesor que acabara de ponerme un cuatro en un examen que yo temía desaprobado.

Con este discurso pude legitimar su actitud. En lugar de reprocharle su interrupción del proceso y recordarle que era yo quien lo conducía, connoté positivamente sus palabras como un consejo bien intencionado y no como una actitud manipuladora de alguien que no me respetaba. Imagino las reacciones de algunos lectores: “¡Pero eso es perder respeto y autoridad frente a las partes, es dejar que los abogados manejen el proceso!”.

En realidad confieso que no seguí el consejo del doctor, porque no esta-

ba muy convencida de que me sirviera. Pero si él me hubiera convencido, hubiera aprovechado la información.

Sólo si me hubiera sentido inhabilitada internamente en mi rol profesional –como me ha pasado en otras ocasiones– hubiera intentado poner algún límite a su actitud. Pero en este caso pude funcionar desde mi rol de mediadora pensando: “Todas las personas tienen algunas razones para comportarse como lo hacen, o sentir o pensar como piensan”. Esta actitud no implica justificar lo que el otro dice, hace o pretende. Pero, como hemos visto, es el único modo en el que es posible trabajar eficazmente como mediadores, en esta tarea agotadora de intentar practicar la imparcialidad.

Entonces intentamos observarlos, comprender desde dónde piensan o muestran lo que sienten, desde qué lugar necesitan mentir si nos damos cuenta de que lo hacen, pero tratando de no juzgar o interpretar sus actitudes desde un lugar de saber, porque si juzgamos será muy difícil poder asistirlos.

Este señor estaba asistiendo a la primera mediación de su vida y yo necesitaba trabajar en generar su confianza. La confianza debía comenzar por lograr que él confiara en mí para poder comenzar a confiar en el proceso. ¿Cómo debía tratarlo para que confiara en mí y, además, confiara en el proceso? Pensé que un individuo de esas características podía sentirse confiado si percibía que él mismo manejaría la situación en función de lo que evaluara como el mejor camino. De ese modo estaría tranquilo y confiado. Me pareció que sería el único rol en el que –a mi criterio– esta persona se sentiría cómoda. Luego decidí las reuniones de acuerdo con lo que consideré más conveniente y jamás me las cuestionó.

En mi opinión, si le hubiera puesto un límite en ese momento, la interacción negativa caracterizada por su actitud de “imponer-forzar”,⁴ hubiera sido “bloqueada” por mí de manera autoritaria, prescriptiva. Esto no condecía con mi percepción de lo que funcionaría con él, y por ende creo que lo hubiera puesto en mi contra.

Lo necesitaba de mi lado, del lado del proceso. El modo de “bloquear” esta dinámica de interacción negativa fue evitar una escalada de descalificación o resistencia en su relación conmigo.

4. Véase “Trabajando en el nivel del sistema de relaciones en la mesa de mediación”, en el capítulo 9.

2) Los límites

Pero legitimar no siempre es efectivo. ¿Qué hacemos cuando legitimar no da resultado? ¿Cuándo, por ejemplo, nos encontramos frente a esas personas que parecieran no necesitar que nadie las legitime? Estos casos que contradicen la regla que siempre pregonamos casi como axioma: “Nadie se resiste al reconocimiento”.

Aunque parezca en parte paradójico, en nuestra experiencia esto nos sucede con frecuencia con personas que son famosas o populares en algún ámbito. Tienen el ego suficientemente fuerte como para darse el gusto de no sentirse aludidas frente a una actitud de reconocimiento. Quizá, no es que no lo necesiten sino que están demasiado acostumbradas a ello.

Caso: el galán irrespetuoso y sobrador

El señor, muy guapo, tenía ese modo tan particular de tratar a todos con desdén. Su estilo era el del “irónico” y el de “cuando vos vas yo ya volví”.

La neutralidad se me hacía muy difícil y no podía imaginarme una historia creíble para mí misma, en la cual este personaje tuviera una razón legítima para tratar a la otra parte con tanta desconsideración y mala educación. Tal vez esta incapacidad mía fue la que hizo que la “legitimación” no pudiera funcionar. Yo no podía de verdad legitimarlo frente a mí misma y por ende frente a los demás.

Por lo tanto, no debía resultar muy creíble cuando sonreía diciéndole: “Por favor, señor Peralta, necesito poder escuchar al señor Nacio. Si usted me interrumpe, yo no puedo terminar de comprender cómo ve él su problema, necesito su colaboración”.

Él no me escuchaba, continuaba con su mismo patrón de comportamiento y boicoteaba cualquier intento de conversación educada.

Eran seis personas en la mesa. Él era uno de los dueños y directivos de una empresa, acompañado por dos abogados. La otra parte estaba conformada por un cliente de la firma –señor Nacio– acompañado por su abogada.

El señor Peralta me descalificaba tanto como a su contraparte, Nacio. No me miraba, ni me contestaba, ni me pedía disculpas, ni acataba una sola de mis consignas. Por fin descalificó también el procedimiento. Habló con sorna de la mediación.

Me di cuenta de mi fracasado intento de legitimarlo y pensé en sintoni-

zar con él por algún otro lado. El proceso se me iría de las manos si no neutralizaba su línea de interacción negativa.

Pensé con muchas ganas en jugar la famosa carta de dar por terminado el procedimiento. Me pareció un poco arriesgado, dadas las características de este señor y lo razonablemente que habíamos trabajado con las otras personas en audiencias privadas.

Yo no sentía haber perdido la imparcialidad en el manejo del caso, solamente la había perdido con respecto a él. Es decir, él era uno más entre los que representaban a la empresa. Yo me sentía capaz de trabajar el conflicto sin problemas. No había una historia que me hubiera colonizado como para pensar, por ejemplo: éste tiene razón, aquél es un tramposo, etcétera. Lo que no podía era continuar trabajando con este señor. Pero él era uno de los dueños y director de la empresa; su decisión era clave para llegar a un acuerdo, no era cuestión de sacarlo elegantemente y trabajar sin él.

Suelo hablar en voz baja. Es un tono que me gusta porque es y me resulta cómodo, tal vez porque es el tono natural de mi voz. Esto es una cuestión de estilo y personalidad. No hay recetas. A mí me resulta mejor. Ahora necesitaba utilizar algún recurso para llamar la atención, porque el galán no me escuchaba, o se hacía el que no me escuchaba y le salía bastante bien.

Parecía sentirse siempre muy alto, muy arriba.

Me paré, él estaba sentado a mi derecha. Subí notablemente el tono de voz, dejé de lado mi sonrisa y –sin hacer ningún esfuerzo, debo reconocerlo– puse el gesto más adusto que tengo. Traté de hablar firme y sin enojo, con mucha convicción.

(Dirigiéndome a él.): Ahora soy yo la que necesita un mediador. No puedo seguir trabajando con usted. Este proceso no está funcionando. Por lo menos conmigo. Pueden pedir otro mediador para que continúe con el caso. (Pausa) Yo, mientras usted no pueda respetar las reglas como se comprometió, no puedo continuar. Me resulta demasiado difícil seguir trabajando en el marco de este clima. Nadie lo obliga a estar aquí señor Peralta (pausa). Todavía no logro entender por qué eligió asistir a una mediación si, como usted dice, esto es una pérdida de tiempo y no será posible llegar a ningún acuerdo con alguien como el señor Nacio.

(Dirigiéndome a todos): Lamento haber fracasado, pero creo que soy yo la que necesita un mediador para comunicarme con el señor Peralta. Les agradezco a todos su colaboración, pero considero que en este punto sería muy útil una evaluación conjunta de las opciones que elaboraron, para llegar a un acuerdo final. No puedo conducir la reunión con el señor Peralta presente. No sería co-

recto continuar las reuniones sin él ya que su decisión es clave. Para que no se ponga en riesgo el esfuerzo y la voluntad de quienes quieren seguir mediando, les ofrezco entonces que continúen con otro mediador del Centro.

Quisiera marcar algunas cuestiones que se desprenden de este relato.

En el primer párrafo pretendo adjudicar al personaje no sólo protagonismo sino también conciencia de responsabilidad. Pero no estoy fuera de la interacción del sistema. Estoy haciéndome responsable de que el proceso no funcione. Estoy mostrando lo que quiero que él también haga. Si yo solamente le echo la culpa, sólo conseguiré que se ocupe de reaccionar o justificarse.

Estoy disculpándome porque quiero que él se disculpe y estoy haciéndome responsable porque quiero que él se haga responsable.

En el segundo párrafo estoy buscando alianza con los otros personajes que son muy diferentes de Peralta. Estoy legitimando cómo los demás han trabajado, tengo fe en que ellos quieran que yo continúe, y en que sus propios colegas (los que vienen por la empresa) intentarán ayudarme.

Por suerte, así fue. Cuando los demás me pidieron que continuara, él se disculpó pero quedó muy en evidencia y, por lo tanto, incómodo. Ahora tenía yo que volver a intentar construirle un lugar positivo.

Poner el límite me dio otra oportunidad. ¿Qué había sucedido? Mi tono natural de voz no había generado sintonía con este señor. Él no hablaba bajito: gritaba, ironizaba e interrumpía.

Legitimar su enojo inicial no funcionó porque no lo registró, o no se lo creyó.

Cuando me puse en su sintonía empecé a construir el puente. Hablé con su tono, me puse de pie y dejé de ser simpática. Sólo allí pudo mirarme, escucharme y comprenderme.

Con una persona muy agresiva es riesgoso ponerse en el mismo nivel de agresividad o cólera; ese ejercicio puramente simétrico de interacción del comportamiento puede traer aparejada una escalada del conflicto. Una vez que sintonizo en su estado de ánimo y en su tono de voz, puedo empezar a guiar, para que rebaje gradualmente su estado emocional hasta el que necesito para trabajar.

A veces nuestras primeras percepciones acerca de cómo una persona necesita ser tratada nos falla y nos pone en un brete. Pensamos que tenemos que legitimar, alentar, desbloquear, y resulta que había que tener preparada una caja de límites.

3) *Ambas intervenciones en interacción*

Caso: los letrados enemigos

El problema –presentado como puramente patrimonial en la solicitud de mediación– no era mucho más difícil que otros casos similares. Es decir, se podía barajar una gran variedad de opciones de acuerdo a pesar de cierta complejidad jurídica que seguramente requeriría del trabajo de los letrados en buena medida para todas las cuestiones técnicas. El conflicto en verdad radicaba en la relación entre las partes. Uno de los abogados me advirtió antes de iniciada la mediación: “Los letrados en este caso no tenemos diálogo, estamos amenazándonos mutuamente con denuncias en el Colegio por cuestiones de ética profesional”. La pelea de las partes se había hecho carne en los abogados y había generado entre ellos mismos situaciones de agresión y violencia que terminaron en la comisaría. Eran belicosos, pero querían un acuerdo. Trabajé todo el procedimiento sin juntarlos en la mesa. A la hora de chequear los puntos finales, les pedí una reunión conjunta. Terminamos la reunión en ese momento por una cuestión de horario, pero teníamos que quedar en firme respecto del modo en que se le daría forma al acuerdo. Había que efectuar los primeros borradores de trabajo. Esto, que suele ser siempre un trabajo que los mediadores efectuamos en la sala, sentados a la computadora, con las partes presentes y los abogados redactando entre ambos las cláusulas del acuerdo, en este caso parecía imposible.

La situación era difícil. Por primera vez nos sentamos a la mesa todos, las dos partes, los abogados y yo para chequear los puntos del acuerdo.

Propuse un trabajo semejante al del texto único que desarrollan Fisher y Ury, pero inmediatamente tomé conciencia de que me había equivocado. Ninguno de los abogados querría efectuar el primer borrador para que el otro lo corrigiera. Me reté internamente por no haberme ofrecido a redactar un simple borrador y ponerlo a la corrección de cada uno de ellos. Pero el error ya estaba cometido.

El doctor Rébola expresó que ya había trabajado demasiado en provecho de la otra parte a falta del trabajo que debió haber efectuado el doctor Manzone patrocinando a ambos en juicios contra terceros. Inmediatamente comenzó la escalada. Empezaron a agravarse mutuamente hasta que el doctor Manzone contestó que su cliente no firmaría nada que propusiera ese señor.

Ninguno iba a aceptar quedar mal frente a su cliente.

Me puse de pie y expresé seriamente, dirigiéndome a los abogados, pero frente a sus clientes:

—No, señores, no puedo continuar trabajando. Yo sé que la situación entre ustedes es muy difícil, que hay una historia de desencuentros muy importantes, que no es fácil pasar por este momento, y que ambos sienten mutua desconfianza. Muchas veces cuando los abogados cumplimos con nuestro deber solemos tomar partido por nuestros clientes hasta las últimas consecuencias. Es lo que se espera de nosotros (la legitimación). Pero..., éste es un proceso para las partes. Son ellas, con consejo de ustedes, quienes han llegado a un acuerdo que creen satisfactorio. Yo no debo consentir que este proceso fracase porque antepongan un conflicto que les es personal y aún no han resuelto. Saben que los necesito. Son mis asistentes. No puedo continuar trabajando sin ustedes, pero tampoco puedo hacerlo con ustedes si van a utilizar este espacio para otro fin. Los necesito comprometidos con el proceso como estuvieron hasta ahora. Creo que las partes esperan esto hoy. Hace falta una contribución de ustedes para lo que todos esperamos de este procedimiento ahora: un buen final. Les pido por favor que piensen si pueden hacer o no este esfuerzo, y me lo comuniquen telefónicamente (el límite).

Inmediatamente uno de ellos me expresó que mandaría el borrador por fax. Entonces le pregunté al otro si podría hacer lo mismo para que yo fuera cotejando los puntos en común y evaluar cómo se dirimirían las diferencias.

En este caso, era muy riesgoso poner un límite sin legitimarlos también. Estaban expuestos frente a sus clientes. No podía retarlos como chicos que no saben portarse bien.

d) ¿Cómo tratamos a los abogados?

El último ejemplo es útil para acotar algunas reflexiones acerca de cómo tratar a los abogados. Necesitamos ser muy cuidadosos. Los mediadores estamos muy entrenados en que “éste es un proceso para las partes”. En el contexto de la mediación obligatoria de la ley 24.573, tenemos cuidado de que los abogados no se adueñen del procedimiento. Sabemos que si nos dirigimos a las partes en un lenguaje técnico, porque somos abogados y en el marco de la ley la asistencia de los letrados es obligatoria, será muy difícil que las personas sientan empatía y confianza hacia los mediadores. Probablemente dejarán que el abogado hable por ellos y la media-

ción perderá en su objetivo de hacer a las partes protagonistas de su conflicto.

Pero no podemos perder de vista que en nuestro contexto cultural, en su mayoría, los abogados están acostumbrados a manejar por sí mismos el conflicto de sus clientes. “La condición para asesorar a un cliente es que me tenga confianza y no me cuestione”, decía un abogado amigo mío.

Por lo tanto, ponerlos en un rol secundario no les causará ninguna gracia ni los hará sentir en un lugar cómodo. Recuerdo mediaciones donde los abogados se enojaban mucho frente a la insistencia del mediador en que las partes participaran. Si frente a esta situación le damos al abogado una clase de mediación y de su filosofía, probablemente reaccione con mayor énfasis en defender su posición.

Necesitamos crear localizaciones positivas para el rol que ellos cumplen en la mediación.

Ningún abogado puede quedar mal parado frente a su cliente.

Si bien, como hemos desarrollado anteriormente, no hay recetas generales y cada persona es única, cuando notamos que los abogados son avasallantes con sus clientes, con el proceso y con los mismos mediadores, la clave suele estar en “poner el límite legitimándolos”, que no es lo mismo que poner límites legítimos.

Puedo decirles que no hablen por sus clientes; es un límite legítimo, pero puede no causar el efecto deseado. En cambio puedo expresar algo así como: “Doctor, entiendo su actitud. Usted está defendiendo de buena fe los intereses de su cliente, es nuestro deber como abogados. Pero déjeme recordarle que si bien el rol de los letrados es indispensable en la mediación –los mediadores no los podemos suplir–, a diferencia de lo que sucede en nuestros juicios tradicionales, los mediadores estamos obligados a escuchar a las partes, a comprender esa perspectiva que si bien no es técnica, puede sernos útil para comprender cómo ellos ven su problema”.

De este modo ponemos el límite: “Usted no puede hablar por él”, pero solamente una vez que rescatamos y resaltamos su competencia, su buena intención, y les definimos un rol digno e importante.

En algún caso muy difícil del tipo *abogado muy fuerte, cliente muy débil*, podemos utilizar el mecanismo de preguntarle a la persona si quiere hablar o si prefiere que hable su abogado. Aun cuando casi seguramente nos conteste “prefiero que hable mi abogado”, y eso nos lleve a escuchar al profesional en primer término, le estamos mandando un mensaje a ambos: *el que decide si quiere hablar o no es la parte y no su abogado*. Es una mínima señal que

sirve para empezar a crear este contexto de participación. Es un modo de poner límite al abogado que dice: “Yo voy a hablar por mi cliente”. El metamensaje por detrás de la pregunta mencionada será: “Sólo si su cliente lo acepta, doctor. Me lo tiene que decir él a mí, no usted”.

Esto es mucho más legitimante para el abogado que la prescripción: “No, doctor, la mediación es un proceso para las partes, de modo que no me interesa escucharlo a usted. Es el señor el que debe hablar.”

Esto último es un “límite legítimo”, pero no es una “legitimación” de su actitud y su rol. No olvidemos que ellos, como cualquiera de las demás personas sentadas a la mesa, tienen que encontrar ese lugar positivo para sentirse –como ya expresamos– seguros y cómodos.

EPÍLOGO

A lo largo de este libro hemos intentado reflejar un abanico de situaciones de mediación, en diferentes contextos. Y junto a ellas, desarrollamos también algunas elaboraciones conceptuales. Pretendemos que ambos aspectos de este trabajo sirvan para compartir con ustedes el sentido que le otorgamos a nuestras intervenciones y las herramientas que utilizamos.

Es común la afirmación de que todos tenemos un estilo, que se desenvuelve en nuestra manera de trabajar. Nos parece interesante apuntar que ese estilo no está determinado sólo por nuestra propia idiosincrasia y formación, sino también influido por el contexto en el que operamos y las personas con las que estamos trabajando. Por lo tanto, nuestra manera de intervenir cambia con mucha frecuencia, se adapta y puede mejorarse a conciencia. Registrar esto, y tomarlo como un punto de partida, nos ha sido muy útil, porque nos ha permitido estar abiertos para entender y priorizar, antes que nuestra inclinación natural, dos aspectos:

- a) las necesidades de las personas concretas que participan de la mediación aquí y ahora, y/o
- b) lo que hace falta para que el procedimiento evolucione positivamente.

Sucede que tanto las necesidades de las personas como las del procedimiento nunca son iguales en una mediación y en otra. Si nosotros intentáramos aplicar siempre las mismas recetas, seguramente no podríamos intervenir eficazmente. Por eso se dice que la mediación es una práctica “artesanal”.

Sin embargo, también es cierto que hay ciertas cosas que hacemos “casi siempre” y hay algunas prácticas que ya hemos incorporado: es muy probable que nosotros busquemos oportunidades para legitimar a todas las partes. Es casi seguro que vamos a intentar trabajar con las percepciones de todos y que vamos a analizar la manera en que fluye la comunicación. Generalmente vamos a desbrozar las historias de cada uno, buscando oportunidades para impulsar nuevas historias. Básicamente, vamos a trabajar haciendo preguntas y buscaremos la forma de reencuadrar los aspectos clave del problema, utilizando intervenciones a diversos niveles. Estos aspectos de nuestra manera de trabajar son los que quisimos compartir con ustedes en este libro.

Cada uno deberá encontrar su propio estilo para intervenir como mediador y cada uno trabajará sobre él. *Pero ello no es lo mismo que decir que cada uno puede hacer cualquier cosa que se le ocurra.* Básicamente, pensamos que un profesional serio de la mediación debe, al menos, poder dar cuenta de por qué hace lo que hace, y cuál es el marco teórico en el que se está moviendo cuando interviene de una cierta forma. Si no es así, y si se interviene de cualquier manera y “por intuición”, sin entender las razones y los efectos de la intervención, entonces se puede estar desacreditando la mediación como una práctica profesional seria y responsable.

Pensamos que se puede hablar de un “estilo” propio para mediar recién cuando se ha llegado a un nivel de práctica y capacitación en el que el profesional se encuentra ya tan seguro con lo que hace que puede permitirse el lujo de implementar las innovaciones que quiera en su práctica, porque sabe que casi todo lo que haga será eficaz. El mediador consigue ser inconscientemente competente¹. Ése es el “arte”.

1. En un reciente entrenamiento con Susan Carpenter (San Francisco, California), ella utilizaba el siguiente cuadro de cuatro etapas en la evolución de la práctica del mediador:

- 1) En un primer momento, somos *Inconscientemente Incompetentes*: esto es, no sabemos aún todo lo que no sabemos. En este estadio, es casi seguro que, cualquiera sea el tipo de intervención que hagamos, no seremos efectivos.
- 2) Luego tomamos conciencia de nuestra ignorancia, y entonces podemos decir que somos *Conscientemente Incompetentes*, hasta tanto realicemos los estudios y la capacitación necesaria como para salir de este estadio.
- 3) Cuando eso sucede, cuando nos capacitamos y adquirimos una buena cantidad de herramientas para desarrollar nuestra práctica con solvencia, podemos pasar a ser *Conscientemente Competentes* para trabajar como facilitadores. En este estadio, ya podemos dar cuenta de por qué hacemos lo que hacemos y antes –o en el momento– de intervenir,

No se trata sólo de talento, sino de un largo y concienzudo camino de capacitación y aprendizaje que nosotros estamos intentando recorrer, abiertos y deseosos de aprender de otros.

Este libro es un aporte en esa dirección.

-
- acudimos conscientemente al cajón de herramientas que construimos con nuestra capacitación y la reflexión acerca de nuestra práctica.
- 4) Pero hay aún un estadio más, en el que tenemos ya tan incorporado el rol de mediadores, y nuestro funcionamiento como terceros facilitadores está tan internalizado, que comenzamos a desarrollar intervenciones eficaces sin darnos cuenta, porque pasamos a ser *Inconscientemente Competentes*. En este estadio ya podemos sentirnos con una gran libertad para explorar nuevas maneras de intervenir y desplegar toda nuestra creatividad en función del procedimiento.