

La mediación no es sólo un método para la resolución de conflictos y el logro de acuerdos. En este libro, Robert Baruch Bush y Joseph Folger sostienen que la dimensión más importante del proceso de mediación es el desarrollo del potencial de cambio que cada persona inmersa en un conflicto lleva consigo, descubriendo sus propias habilidades y desarrollando una mayor apertura hacia las otras partes litigantes.

*La promesa de la mediación* explora la fuerza transformadora de la mediación, demostrando como ese potencial puede llevarse a la práctica a través del trabajo de mediación. Los autores presentan aquí un marco teórico alternativo a las visiones tradicionales, ofreciendo a la vez información detallada e ilustrada con casos y ejemplos sobre la práctica de la mediación transformativa.

Desarrollando su propia experiencia profesional y basados en un trabajo amplio de investigación sobre el tema, Baruch Bush y Folger ofrecen a quienes trabajan en los múltiples escenarios de la mediación -mediadores profesionales, administradores, funcionarios públicos, investigadores y profesionales que enfrentan el conflicto en sus actividades cotidianas- una nueva y útil perspectiva sobre cómo se practica actualmente la mediación, qué otros logros pueden obtenerse a través de su aplicación y cómo pensar su evolución para el futuro.

MEDIACION

R.A. BARUCH BUSH - J.P. FOLGER

# La Promesa de Mediación

Cómo afrontar el conflicto  
a través del fortalecimiento propio  
y el reconocimiento de los otros

La Promesa de Mediación R. A. BARUCH BUSH - J. P. FOLGER

AM

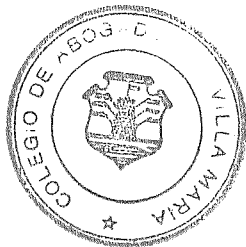
136

B787

ISBN 84-7577-400-8



ROBERT A. BARUCH BUSH  
JOSEPH P. FOLGER



000757

# LA PROMESA DE LA MEDIACION

Cómo afrontar el conflicto  
mediante la revalorización  
y el reconocimiento

*Directora de colección*  
Dra. Silvia Chavanneau de Gore

*Edición original*  
Jossey-Bass Publishers

*Título original*  
The Promise of Mediation

*Traducción*  
Aníbal Leal

**GRANICA**

**Robe**

Es pro  
de Dis  
Hofstr  
Nueva  
sobre  
de res  
sus a  
premi  
gube

**Jose**

Es p  
asoc  
estu  
de C  
Tem  
M. S  
Tra  
en  
y la

# Indice

PREFACIO .....	15
<b>INTRODUCCION</b>	
El futuro de la mediación: qué está en juego y qué es importante .....	19
El caso del matón sensible .....	26
La percepción de las encrucijadas .....	33
<b>PRIMERA PARTE</b>	
La mediación en la encrucijada .....	37
<b>CAPITULO 1</b>	
El movimiento mediador: cuatro enfoques discrepantes .....	39
La historia de la satisfacción .....	40
La historia de la justicia social .....	43
La historia de la transformación .....	46
La historia de la opresión .....	50
Consecuencias de las historias: lo que es y lo que debería ser .....	53
El valor de la transformación: enunciado inicial .....	59
<b>CAPITULO 2</b>	
Se pierde de vista la meta de la transformación: el eje está en la satisfacción y el arreglo .....	65
Práctica individual: la representación de roles en la conferencia .....	66

© 1996 by Ediciones Granica S.A.  
Bertrán 107, 08023 Barcelona, España  
Tel.: 211 21 12 - Fax: (343) 418 46 53  
Lavalle 1634 - 3° (1048)  
Buenos Aires, Argentina  
Tel. y Fax: 541-374-1456 / 373-0669

© 1994 by Jossey-Bass Inc., Publishers  
de la edición original en inglés

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte en cualquier forma.

Esta edición se publica por acuerdo con el editor original, Jossey-Bass Publishers

ISBN: 84-7577-400-8

Queda hecho el depósito que marca la ley.

Impreso en Color-Efe

Impreso en Argentina - Printed in Argentina

Políticas institucionales: la reunión de planeamiento .....	76
Influencia agregada: la reacción frente al caso King .....	84
Ganancias y pérdidas .....	91

### CAPITULO 3

#### Resolución de problemas: los límites de la práctica actual de la mediación .....

La satisfacción y la resolución de problemas .....	95
La resolución de problemas en la práctica de la mediación .....	95
Las pautas de la práctica de resolución de problemas .....	100
Evaluaciones globales de las circunstancias de las partes .....	105
Influencia sobre las condiciones del arreglo .....	107
Omisión de inquietudes que no pueden ser tratadas como problemas .....	110
Las limitaciones de la mediación de resolución de problemas .....	113
Actitudes frente a la inevitabilidad de la influencia del mediador .....	123

### SEGUNDA PARTE

#### El enfoque transformador de la mediación .....

### CAPITULO 4

Cambiar a la gente, no sólo las situaciones: una visión transformadora del conflicto y de la mediación .....	129
Objetivos de la mediación transformadora: revalorización y reconocimiento .....	133

Revalorización .....	135
Reconocimiento .....	140
Una nueva definición del "éxito" .....	147
Algunas distinciones importantes .....	149
Los procesos de revalorización y reconocimiento: panorama general de la mediación transformadora.....	155
Microenfoque en los aportes de las partes .....	156
Alentar la deliberación y la decisión de las partes.....	157
Alentar la utilización de perspectivas .....	158
Diferentes pautas y distintos "mapas" .....	159
Resolución de los problemas de la resolución de problemas .....	162
¿Elementos diferentes o distintos enfoques? .....	167

### CAPITULO 5

#### Reelaboración del proceso: un ejemplo concreto del modo en que la mediación puede actuar .....

Tabla 5.1. Movimientos del mediador en el caso de los jardines contiguos .....	175
El caso de los jardines contiguos .....	176
Omisión de las posibilidades de transformación ..	203

### CAPITULO 6

#### Aprovechamiento de las oportunidades de revalorización y reconocimiento: análisis concreto de la mediación transformadora en la práctica .....

El caso del propietario y la inquilina .....	210
Tabla 6.1. Los movimientos del mediador en el caso del propietario y la inquilina: aprovechamiento de las oportunidades de revalorización y reconocimiento .....	211

## TERCERA PARTE

Aplicación del enfoque transformador ..... 277

### CAPITULO 7

Identificación de pautas aplicables en la práctica:  
el proceso de mediación transformadora

Definiendo la ruta transformadora ..... 279  
Orientaciones e hitos en la ruta transformadora ..... 281  
Figura 7.1. Representación gráfica del proceso transformador ..... 293  
Cuadro 7.1. Hechos que actúan como "hitos" y marcan oportunidades de revalorización y reconocimiento ..... 300

### CAPITULO 8

Evitar los escollos en la mediación transformadora:  
la relación entre el propósito y la práctica

La idea de la revalorización significa la pasividad del mediador ..... 305  
Exageración de la "presión positiva" ..... 306  
Proteger demasiado, proteger muy poco ..... 308  
Concentrar la atención sólo en la revalorización o sólo en el reconocimiento ..... 311  
Perder de vista por completo la orientación transformadora ..... 315  
La importancia del propósito para la práctica ..... 319  
327

## CUARTA PARTE

Un contexto más amplio para la mediación ..... 331

### CAPITULO 9

Valores fundamentales: por qué importa la transformación

El valor de la transformación ..... 333  
334

El valor de la satisfacción ..... 339  
De los valores a las concepciones del mundo ..... 341  
La concepción individualista del mundo ..... 343  
El valor de la armonía y la visión orgánica del mundo ..... 346  
La visión referencial del mundo ..... 349  
Los contrastes entre los enfoques ..... 352  
Los métodos de la transformación y la resolución de problemas: la mediación referencial o individualista ..... 356  
Figura 9.1. Los nexos entre las concepciones del mundo y la práctica ..... 360  
La mediación transformadora y el paso a un nuevo paradigma de carácter referencial ..... 361  
El paso al paradigma individualista ..... 362  
El paso al paradigma referencial ..... 364  
Elección del enfoque transformador: el contexto más amplio ..... 366

### CAPITULO 10

Aplicación del enfoque transformador:  
incursiones y obstáculos

Enfoques del entrenamiento ..... 374  
Enseñanza del modelo transformador ..... 376  
La creación de procedimientos estándar ..... 376  
Suministro de habilidades transformadoras ..... 382  
El contexto institucional actual ..... 388  
"Apuntar más alto": permitir que la mediación sea una auténtica alternativa ..... 403

REFERENCIAS ..... 407

# Prefacio

Cuando se suscitan conflictos entre los individuos o los grupos, podemos arreglarlos o resolverlos apelando a un número limitado de recursos. Uno de ellos es la intervención de terceros, la cual a su vez puede adoptar una serie de formas, incluso el arbitraje, la investigación, la conciliación y la mediación. Esta última es el tema de este libro.

La mediación ha merecido especial atención, mucho más que otras formas, de parte de los estudiosos y los profesionales que trabajan en la especialidad de la resolución de conflictos. Durante las últimas dos décadas se han publicado muchos análisis de la teoría, e investigaciones acerca de la mediación. Al mismo tiempo, la práctica de la mediación ha aparecido como la herramienta individual más poderosa en el movimiento de Alternativas a la Resolución de Disputas (MARD) destinado a crear alternativas para los litigios. La práctica de la mediación ha florecido en Estados Unidos (y en otros lugares, pero en medida menor), y podemos hallarla en contextos que van, desde el divorcio o un conflicto en la comunidad, hasta las relaciones empresarias, laborales e internacionales.

En el corazón del movimiento de mediación —según se refleja en la teoría como en la práctica, en la investigación básica y en la aplicación— está el concepto de que el objetivo fundamental de la mediación debe ser promover la resolución del conflicto. Sobre

todo, la mediación posibilita llegar a acuerdos, y que éstos sean de tal naturaleza que las partes en disputa los consideren satisfactorios. Otro objetivo importante, aunque secundario, de la mediación, consiste en mejorar la relación entre los litigantes; si no es posible transformar en amigos íntimos a los adversarios, por lo menos debe obtenerse un mínimo de fortalecimiento de la relación.

La promesa de la mediación: afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento, aportar un importante reenfoque del movimiento de mediación según se practica en Estados Unidos y otros lugares, y cuestionar directamente la sensatez de algunos de nuestros supuestos más preciados acerca de la eficacia y los objetivos de la mediación

Montando los dos corceles de la *revalorización\** y el *reconocimiento*, Bush y Folger arguyen que la mediación puede hacer mucho más que promover acuerdos y mejorar las relaciones. Puede transformar la vida de la gente, infundirle tanto un sentido más vívido de su propia eficacia personal (revalorización) como una mayor apertura y más aceptación por referencia a la persona instalada en el extremo opuesto de la mesa (reconocimiento). Incluso si no se alcanza un acuerdo, si no hay reconciliación, de todos modos debe considerarse a la mediación como un éxito si aporta revalorización y reconocimiento. Y si también hay acuerdo, tanto mejor.

\* En inglés *empowerment*, revalorización, autorización. El vocablo es utilizado aquí con el sentido adicional de estímulo, infusión de confianza en sí mismo, fortalecimiento. Hemos tratado de resumir estos significados en el término español revalorización, que representa en el libro este concepto más amplio. (N. del T.)

No necesitamos aclarar que ésta es una perspectiva original de las funciones de la mediación y el papel de los mediadores. En el marco de una cultura de resolución de los conflictos caracterizada por la importancia de alcanzar un acuerdo, Bush y Folger tienen la temeridad de insistir en que el acuerdo es un aspecto colateral de un tema más importante. El hecho de que estos dos estudiosos adopten una actitud tan francamente ideológica, tan orientada hacia los valores en sus análisis, también inquietará a los lectores que se inclinan por un enfoque de la industria de la mediación que manifieste neutralidad en los valores. Pero en definitiva, no importa en absoluto que uno coincida o no con la perspectiva de los autores. Es seguro que el lector hallará en las páginas de este libro una perspectiva renovadora y diferente de un enfoque y un conjunto de supuestos que un número excesivo de personas hemos llegado a considerar sobrentendidos.

La perspectiva de Bush y Folger es importante, y aporta lecciones a todos los dominios en que puede hablarse de mediación. Esta obra tan vivaz incluye numerosos estudios de casos extraídos de su propia y amplia experiencia como mediadores profesionales, así como de las versiones publicadas. Los ambientes son domésticos, y los autores hablan poco del lugar que ocupa en las áreas internacionales un enfoque transformador de la mediación. De todos modos, la formulación que ellos proponen posee fecundidad suficiente como para que uno pueda deducir fácilmente dichas lecciones. ¿Acaso no es la revalorización y el reconocimiento lo que contribuyó a posibilitar el acuerdo de 1993 en Oslo entre Israel y la OLP? ¿Y acaso la revalorización y el reconocimiento

no son requisitos del proceso si queremos aplicar con éxito esos acuerdos negociados, una vez que fueron concertados? ¿No son la revalorización y el reconocimiento, más que los detalles del acuerdo, los factores que condujeron a los acontecimientos sorprendentes de Africa del Sur? En verdad, el conflicto de Africa del Sur y su resolución, ¿no se refieren precisamente a eso?

*La promesa de la mediación* es un libro sugerente e importante que ilustra acabadamente el objetivo de unir la teoría con la práctica. De modo que calce los pies en los estribos, tome las riendas, y prepárese para realizar un recorrido que le parecerá temerario, difícil, a veces traicionero, y en definitiva sumamente provechoso.

Jeffrey Z. Rubin

## INTRODUCCION

# El futuro de la mediación: qué está en juego y qué es importante

Hace unos veinticinco años, en una serie de lugares de Estados Unidos, muchos grupos e individuos se interesaron por un proceso de resolución de disputas denominado *mediación*. Aunque la mediación había sido utilizada durante mucho tiempo en las disputas laborales, este nuevo impulso del interés se extendió a otros contextos, entre ellos la comunidad, la familia y el conflicto interpersonal. El desarrollo de la mediación en estas nuevas áreas aparece mencionado en este libro con el nombre de *movimiento contemporáneo de mediación*, o simplemente como *movimiento de mediación*.

La mediación se ha desarrollado considerablemente durante las últimas dos décadas y media. Antes de 1965, de hecho no existía el empleo de la mediación fuera del campo de las relaciones laborales. Y entonces, a fines de los años 60, se concentró la atención en la mediación que respondía a dos direcciones muy diferentes: los líderes cívicos y los funcionarios



del sistema judicial veían en la mediación la posibilidad de responder al conflicto urbano y a sus aspectos más candentes; y las organizaciones comunitarias y los reformadores legales percibían en la mediación la posibilidad de estructurar los recursos comunitarios paralelamente al sistema de justicia formal. Aunque los motivos y los enfoques eran muy distintos, el efecto combinado fue conseguir que la idea de mediación en las disputas "vecinales" o comunitarias, si no se popularizaba totalmente, llegara a ser un concepto ampliamente aceptado y legítimo.

Desde el punto de vista práctico, este proceso condujo a la expansión del área de la mediación comunitaria, que pasó de unos pocos programas aislados en 1970 a casi doscientos hacia principios de los años 80, y a más del doble de este número en la actualidad (Johnson, 1993). Más aún, como resultado de la acogida que mereció en este campo, la mediación fue ensayada (y generalmente aceptada) en una gama cada vez más amplia de disputas no laborales: el divorcio, el ambiente, la vivienda, las instituciones (incluso las cárceles, las escuelas y los hospitales), los pequeños reclamos, las lesiones personales y los seguros, y las disputas comerciales de carácter general; así como las quejas relacionadas con los organismos oficiales (Singer, 1990). Durante los últimos cinco años esta tendencia se aceleró. Las empresas privadas e incluso los abogados están comprobando que la mediación es cada vez más atractiva, y esa experiencia lleva a inaugurar y desarrollar los servicios de mediación con fines de lucro.

En el movimiento de mediación, en general se interpreta la mediación (sobre la base de su aplicación previa en el campo laboral) como un proceso informal

en que un tercero neutral, sin poder para imponer una resolución, ayuda a las partes en disputa a alcanzar un arreglo mutuamente aceptable. Esta formación común incorpora algunos de los rasgos principales del proceso, sobre todo su informalidad y su carácter consensual. También refleja la idea de que el efecto más importante del proceso es la producción de un arreglo voluntario de la disputa.

Pero más allá del nivel descrito por estas definiciones convencionales, el proceso de mediación contiene un potencial específico de transformación de las personas —lo cual promueve el crecimiento moral— al ayudarlas a lidiar con las circunstancias difíciles y a salvar las diferencias humanas en medio mismo del conflicto. Esta posibilidad de transformación se origina en la capacidad de la mediación para generar dos efectos importantes: la revalorización y el reconocimiento. En su expresión más simple la *revalorización* significa la devolución a los individuos de cierto sentido de su propio valor, de su fuerza y su propia capacidad para afrontar los problemas de la vida. El *reconocimiento* implica que se evoca en los individuos la aceptación y la empatía con respecto a la situación y los problemas de terceros. Cuando ambos procesos ocupan un lugar central en la práctica de la mediación, se ayuda a las partes a utilizar los conflictos como oportunidades de crecimiento moral, y se realiza el potencial transformador de la mediación.

Al comienzo del movimiento contemporáneo de mediación, pocos percibieron cabalmente la capacidad especial de la mediación para promover la revalorización y el reconocimiento, o la importancia inmensa de estos dos fenómenos transformadores. De todos modos, muchos tuvieron firmes intuiciones en

ambos aspectos. Por consiguiente, incluso si el eje estuvo en la capacidad de la mediación para ayudar a resolver disputas y promover acuerdos, había cierta conciencia en el sentido de que la mediación tenía otros efectos importantes aunque menos tangibles. Era como si un investigador hubiese descubierto una sustancia, muy útil para cierto propósito, y comprendiese que podían extraerse de ella otros efectos valiosos aunque sin determinar cuáles ni cómo.

Los profesionales y los teóricos han adquirido paulatinamente una visión más clara de los efectos de la mediación, al margen del arreglo *per se*. Se presta cada vez más atención a las cualidades especiales del proceso que permite generar revalorización y reconocimiento. Algunos incluso han llegado a comprender que trabajar en favor de la revalorización y el reconocimiento suele conducir también a la obtención de un arreglo; en cambio, concentrar la atención en el acuerdo generalmente lleva a ignorar la revalorización y el reconocimiento. Por lo tanto, si bien estas diferentes dimensiones de la mediación no siempre se excluyen o se contradicen mutuamente, el énfasis que se otorgue a cada una de ellas origina una diferencia crucial.

Muchos miembros del movimiento de mediación han comenzado lentamente a advertir cuán importantes son la revalorización y el reconocimiento, y por qué. El significado más general de estos fenómenos está llegando a ser más claro a medida que los teóricos del tema de resolución de disputas perciben que las dimensiones transformadoras de la mediación están relacionadas con una visión emergente superior del yo y la sociedad, una visión basada en el desarrollo moral y las relaciones interpersonales más que en la satisfacción y la autonomía individual.

Los eruditos y los pensadores de muchos campos han comenzado a estructurar y proponer un cambio importante en la visión moral y política—un cambio del paradigma— pasando de una concepción individualista a una de relación. Sostienen que, si bien la ética individualista de la moderna cultura occidental fue un gran progreso comparada con el orden feudal precedente que estaba orientado hacia las castas, ahora es posible y necesario ir aún más lejos y alcanzar una integración plena de la libertad individual y la conciencia social, en un orden social relacional cristalizado a través de nuevas formas de procesos e instituciones sociales.

La mediación, con su capacidad para promover el crecimiento moral a través de la revalorización y el reconocimiento, representa una oportunidad de expresar en concreto esta nueva visión relacional. Ciertamente, este potencial es lo que desde el principio atrajo a muchos individuos. La mediación era atractiva, no porque la resolución o el arreglo fuesen buenos intrínsecamente y el conflicto fuese malo, sino a causa del modo en que la mediación permitía que las partes en disputa se comprendiesen a sí mismas y se relacionasen una con otra *a través y en el marco del conflicto*. En resumen, muchos han llegado a sentir que la revalorización y el reconocimiento—las dimensiones transformadoras de la mediación— importan tanto o más que el arreglo, y que importan no sólo por ellas mismas sino como expresiones de un cambio mucho más amplio orientado hacia una nueva visión moral y social. En ese sentido, su importancia es fundamental e inmensa.

De modo que, a semejanza del investigador que finalmente comprendió toda la funcionalidad y el sig-

nificado de su misterioso descubrimiento, algunas personas que actúan en el campo de la mediación, después de dos décadas han comenzado a adquirir una visión más cabal del funcionamiento y el significado de la mediación como proceso transformador. Pero al mismo tiempo, la práctica de la mediación se ha distanciado constantemente del intento de asignar a estas dimensiones transformadoras el carácter de nervio del proceso. Aunque la mediación tiene un potencial único para alcanzar la revalorización y el reconocimiento, la práctica de la mediación no ha desarrollado ese potencial. La evidencia fundamental disponible actualmente sugiere que la práctica de la mediación todavía se concentra sobre todo en el arreglo, quizás incluso más que durante los primeros años del movimiento. Rara vez origina revalorización y reconocimiento e incluso cuando es el caso, lo hace como una suerte de azar favorable más que como consecuencia de los esfuerzos conscientes de los mediadores. El potencial transformador de la mediación, y el modo de realizarlo a través de la revalorización y el reconocimiento, merecen hoy muy escasa atención en la teoría, la política y la práctica de la mediación. Precisamente cómo y por qué se produce esta situación, y qué puede hacerse al respecto, son los temas principales de este libro.

Pero en un sentido más amplio, éste no es simplemente un libro acerca de la mediación. Es una obra acerca de un proceso que tiene la posibilidad de expresar concretamente una nueva y más elevada visión de la vida humana, y por consiguiente se refiere también a las dificultades de perseguir esa visión en la realidad práctica. El futuro de la mediación es un tema de preocupación general, un tema importante,

porque implica el futuro de una visión relacional emergente de la sociedad como un todo. Si esa visión no puede expresarse en un contexto concreto, por ejemplo la mediación, mantiene el carácter de mera teoría. Así como esa visión contempla una integración de la libertad individual y la conciencia social, la mediación ofrece un medio potencial de integrar la preocupación por el derecho y la justicia y el interés por la consideración y la interconexión. En resumen, la mediación constituye una importante oportunidad de expresar y realizar una visión superior de la vida humana. Ayudar a aprehender esta oportunidad y a convertir en realidad esa visión son los propósitos más generales de esta obra.

Los que participan en el movimiento de mediación y creen que esta visión superior de la interacción humana puede realizarse en la mediación, han hallado en la práctica potentes imágenes de la misma. De tanto en tanto, se presentan casos que parecen sobrepasar lo que sucede típicamente en la mediación. Lo que a menudo es más sorprendente en tales casos es que el arreglo final parece insignificante en vista de las realizaciones transformadoras de la intervención misma. El terreno que las partes crean para interactuar unas con otras convierte a los términos del acuerdo en algo que parece insignificante, casi superfluo. Ciertamente, hacia el final de estos casos pedir a las partes que se comprometan con determinados puntos de un acuerdo parece casi innecesario, porque las partes mismas han cambiado de modo tal que desdibujan cualquier problema o disputa específicos.

Uno de los casos mediados recientemente en un programa de mediación comunitaria desarrollado por el tribunal de Queens, Nueva York, ilustra de manera

general el aspecto de la mediación transformadora. El caso, una disputa que implicaba una acusación por agresión, demuestra en términos concretos que se obtiene en la mediación cuando se utilizan por lo menos algunas oportunidades transformadoras orientadas hacia la revalorización y el reconocimiento.

### El caso del matón sensible

Regis, un negro corpulento, maduro y de aspecto severo, había presentado una acusación por agresión contra Charles, un joven negro delgado y no muy alto. Regis llegó a la mediación con Jerome, su hijo de trece años; Charles estaba solo. Después que el mediador formuló una declaración inicial acerca del propósito y las reglas básicas de la mediación, pidió a Regis que explicase el motivo de su presencia en ese lugar. En voz alta y nerviosa, y en un estilo deshilvanado, Regis dijo que estaba harto de soportar lo que hacían con su hijo. Afirmó que "este tipo" (señalando a Charles a través de la mesa) había perseguido y atacado a Jerome y a los amigos del jovencito varias veces durante los últimos meses. La última, Regis juzgó que ya era suficiente. Fue a buscar al tipo, "y lo arrinconó en la calle". Declaró que no deseaba golpearlo, solamente hacerle saber que eso no se repetiría. Cuando Regis dijo esto, extrajo un distintivo de plata del bolsillo de su camisa, alzó la voz y anunció con expresión amenazadora que era funcionario correccional de la Penitenciaría de la isla Rikers, y que "deseaba que encerraran a ese tipo".

En este punto intervino el mediador, y preguntó a Regis cuánto conocía a Charles. Regis contestó que

no lo conocía en absoluto. Solamente sabía que no vivía en el barrio. Creía que pasaba por allí camino a su empleo, y que en esas circunstancias molestaba a Jerome y a sus amigos. Después, el mediador preguntó si imaginaba por qué Charles había perseguido a su hijo. Regis dijo que Jerome era menor, de modo que cualquier motivo que se mencionara era inadmisibles. Si Charles tenía un problema con el hijo de Regis, debía hablarlo con el propio Regis, y no atacar a un niño de trece años. El mediador formuló unas pocas preguntas más para aclarar qué había sucedido después de los altercados; más tarde, preguntó si Regis deseaba agregar algo. Regis repitió que quería que encerraran a ese tipo, para que dejara en paz a su hijo.

Después, el mediador pidió al hijo de Regis que explicase cómo veía la disputa. Jerome se mostró retraído y pareció que no tenía muchos deseos de hablar. Afirmó que su "padre había dicho todo lo que había que decir". Se le preguntó si deseaba agregar algo a la declaración de su padre. Contestó negativamente.

Después, el mediador se volvió a Charles y le pidió que explicase cómo veía las cosas. Comenzó a hablar con voz entrecortada: "Tal vez cometí un error, quizá no tenía razón. Ni siquiera estoy seguro de que siempre haya sido él [mirando a Jerome] pero siempre estaba en el grupo. De eso estoy seguro". Dijo que lo único que deseaba era pasar por allí, como lo había hecho siempre, para abordar el autobús para ir al trabajo o para visitar a su novia Claudia. El mediador preguntó si Claudia vivía en el barrio. Así era, y casi siempre que pasaba por esa calle o se aproximaba a la casa de su amiga, Jerome y sus amigos comenza-

ban a "decirle cosas". Usó varias veces esta ambigua expresión. Explicó que trataba de ignorar a los jovencitos, pero finalmente se había acercado a ellos y les había dicho: "Vean, no los conozco... ni siquiera sé cómo se llaman. ¿Por qué me molestan? Yo no los provooco. Solamente quiero caminar por estas calles". Después, Charles dijo que Regis lo atacó y le advirtió que dejase tranquilo a su hijo. Siempre en el mismo tono, Charles concluyó con que no deseaba tener nada que ver con la familia de ese tipo, y que estaba dispuesto a cambiar de ruta para llegar a su autobús o a la casa de Claudia.

En ese momento, Regis interrumpió a Charles. Comenzó a decir que Charles podía continuar caminando por el vecindario. No necesitaba seguir una ruta distinta. Pero el mediador lo detuvo y le pidió que anotase lo que deseaba decir, y hablara cuando Charles hubiese terminado.

Charles repitió que no necesitaba volver a caminar cerca de la casa de Jerome, y que le preocupaba la posibilidad de que "sucudiese algo, algo con lo que yo nada tengo que ver, de modo que no quiero que me culpen por eso". El mediador pidió varias aclaraciones acerca de la posibilidad de que otros factores contribuyeran a los incidentes con Jerome y su padre. Charles indicó que no había nada más entre ellos: no conocía a Jerome ni a su padre. Finalmente, el mediador preguntó a Charles si deseaba extenderse acerca de las "cosas" que le decían Jerome y sus amigos y que lo habían molestado tanto. Charles respondió negativamente. Era evidente que se trataba de un tema delicado.

Después de ofrecer un breve resumen de las explicaciones de los dos hombres, el mediador se volvió

hacia Regis y le preguntó qué había deseado decir cuando Charles estaba hablando. Regis miró a su hijo y contestó con expresión un tanto severa: "Sé que los jovencitos pueden ser crueles. Dije a Jerome y a sus amigos que no fuesen crueles, que no arrojasen piedras cuando todos vivimos en casas de vidrio. Le dije que las cosas pequeñas como ésa pueden llevar a otras más graves como ésta". Aquí, cambió el eje de sus comentarios, se volvió directamente hacia el mediador y dijo: "Vea, él [señalando a Charles, sentado frente a la mesa] padece una cojera grave. Y yo le dije a Jerome que no fuese cruel".

Durante el silencio que siguió, el mediador vio que uno de los botines de Charles tenía un tacón más alto; sin duda, esa condición era el tema de las "cosas" a las cuales se había referido. El mediador preguntó a Charles si sabía que Regis había dicho a Jerome y a sus amigos que no debían ser crueles. Charles contestó que no sabía lo que Regis les había dicho. Pero, sin duda, lo que acababa de oír lo había afectado.

Aquí el mediador concentró la atención en lo que ambas partes deseaban conseguir. Los dos hombres manifestaron su opinión acerca de lo que podía impedir problemas futuros. Se discutieron los modos en que Charles podía llegar a la casa de Claudia y tomar el autobús sin caminar cerca de la manzana de Jerome. A esto siguió una discusión de los modos de tratar con los amigos de Jerome y con sus actitudes y sus gestos hacia Charles. Se formularon y consideraron diferentes alternativas. Cuando las partes concentraron la atención en ciertas medidas, por entender que eran las que resolverían la situación, el mediador les pidió que ayudasen a definir qué desea-

ban incluir en un arreglo final. En definitiva, el acuerdo incluyó: (1) una afirmación en el sentido de que Charles no atacaría a Jerome y a sus amigos; (2) la afirmación de que Jerome no proferiría insultos y pediría a sus amigos que no insultaran; (3) una descripción del camino que Charles recorrería a través del vecindario cuando fuese a tomar el autobús y a visitar a Claudia; y (4) el compromiso de que las partes intercambiarían direcciones, de modo que si se suscitaban problemas o si se creía que Charles se veía comprometido en incidentes con Jerome o con sus amigos, los dos hombres podrían comunicarse directamente y analizar el tema.

\* \* \* \* \*

Las condiciones convenidas por las partes en este caso suavizaron una disputa grave y potencial entre dos personas relativamente desconocidas. El acuerdo atendió la preocupación de Regis acerca de la seguridad de su hijo, y satisfizo la necesidad de Charles de caminar sin ser hostilizado por las calles del vecindario. En este sentido, el caso es un ejemplo clásico de mediación exitosa: determinó un arreglo que reflejó soluciones viables para un problema que había llegado a agravarse mucho.

Pero en otro sentido, el acuerdo concertado fue un aspecto muy secundario de lo que esta mediación consiguió. De hecho, cuando las partes convinieron en un arreglo al final de la sesión, el resultado fue casi un anticlímax. Y el ulterior esfuerzo de presentación por escrito del acuerdo pareció un tanto artificial. Fue como si estuviera pidiéndose a estos hombres que admitiesen que era posible incluir en un marco formal

el sutil intercambio que había sucedido entre ellos. Fue como si las condiciones cuya estructuración se les proponía —cómo Charles podía caminar y dónde no podía hacerlo, lo que Jerome no diría a Charles y lo que diría a sus amigos— no importasen mucho, porque había sucedido algo que hacía que un acuerdo específico fuese innecesario. Era claro que Charles no atacaría a Jerome, incluso si atravesaba a pie el vecindario de Jerome y le hacían burla acerca de su conducta, como había sucedido antes. En vista de esta disposición, redactar un acuerdo acerca del camino que debía seguir Charles a través del vecindario parecía casi superfluo, como si viniese a cumplir un rito preestablecido más que a documentar lo que las partes en efecto habían logrado.

Lo que sucedió durante la sesión fue mucho más intenso que las condiciones del acuerdo firmado en definitiva por las partes. Estos dos hombres pudieron verse con diferentes ojos, al reconocer que eran semejantes, que ambos deseaban y merecían el reconocimiento del otro en cuanto compartían la condición de seres humanos. Al afirmar que tal vez había cometido un error cuando atacó a los adolescentes que lo ofendían, Charles admitió el malestar del padre ante la amenaza al bienestar de su hijo. Incluso al asumir un papel pasivo, sugirió que percibía la preocupación del padre por su hijo. Y cuando Regis dijo que Jerome y sus amigos eran crueles, estaba reconociendo el sufrimiento emocional que un hombre afectado de una cojera grave podía sentir cuando se lo ridiculizaba. Cuando reveló que había dicho a su hijo "todos vivimos en casas de cristal", reconoció que también él tenía heridas que podían reabrirse fácilmente a causa de las palabras irreflexivas o las travesuras de algún

adolescente. Reconocía que compartía con Charles los aspectos vulnerables de la condición humana.

Precisamente este intercambio de reconocimientos determinó la improbabilidad de que Charles agrediese, incluso si en el futuro se le inferían insultos. Escuchar esas expresiones que lo ridiculizaban sencillamente no importaría tanto como antes, porque Charles había comprendido que alguien interpretaba el dolor que tales insultos podían infligir. Podía aprovechar algo —una fuente de fuerza— que calmaría el dolor, incluso si Regis no podía modificar la actitud de su hijo, o éste no podía modificar la actitud de sus amigos. La relación establecida por Charles con otro ser humano en el marco de esta mediación contribuiría a protegerlo de las crueldades irreflexivas.

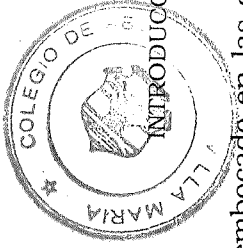
A través de sus interacciones mutuas durante la sesión mediadora, los dos hombres también discutieron en ellos mismos cualidades que les permitían tratar un problema aplicando métodos que quizá jamás hubiesen aprendido en las calles de Queens, o en el tribunal en que se ventiló la acusación original por agresión. Examinaron sus propios sentimientos, consideraron las consecuencias de acercarse o bien oponerse uno al otro, y se apoyaron en sus propias percepciones (a veces intuitivas) acerca de las fortalezas y las fragilidades humanas al decidir qué se dirían y al formular compromisos mutuos. Ambos sabían, en cierto plano, que durante la sesión de hora y media ellos habían adoptado decisiones —revelando partes de su propia persona, y reconociendo las preocupaciones del otro— que determinarían intensos efectos reparatorios. En cierto plano, tenían conciencia de que ellos mismos habían adoptado decisiones y establecido compromisos que reorientaron una escalada que

fácilmente podía haber desembocado en las crónicas de homicidios en Queens. Como resultado de esta experiencia de su capacidad para reorientar los hechos, salieron de la sesión con una conciencia más cabal de sus recursos potenciales, a los que podrían apelar cuando fuese necesario afrontar otras circunstancias similares.

### La percepción de las encrucijadas

De tanto en tanto, los mediadores participan en sesiones muy semejantes a ésta. No puede sorprender que tiendan a atribuir estos casos a la suerte, que tiendan a verlos como ejemplos del esquivo potencial de la mediación. Generalmente extraen la conclusión de que las partes estaban en un día bueno o simplemente se encontraban "dispuestas a arreglar". Aunque muchas disputas en efecto siguen un curso feliz sobre todo si se las ventila bajo la mirada vigilante de un tercero, estos cursos pueden ser afortunados sólo porque hemos llegado a esperar (y a subrayar) algo muy distinto. Los profesionales pueden atribuir a la suerte los casos potencialmente instructivos porque carecen de los marcos que permiten adoptar otra actitud, la posibilidad de concebir y comprender estos casos en sus propias condiciones, y de intervenir conscientemente de modo de promover tales desenlaces.

Lo que sugiere el caso del *matón sensible* (y otros por el estilo) es que puede aplicarse un enfoque de la práctica que realice el potencial transformador del proceso de mediación. Pero adoptar este enfoque significa apartarse de un camino que el movimiento de



000757

mediación ha venido siguiendo desde hace cierto tiempo. Significa ver que al frente hay una encrucijada, y que mantenerse en el curso actual de la mediación puede significar la pérdida de una vía promisorias. Nuestra meta es ofrecer un mapa vial claro de las alternativas, un mapa que describa dónde está la mediación y adónde puede (o no puede) conducir.

La encrucijada que, según podemos ver, el movimiento mediador enfrenta se refleja en la diferencia entre dos enfoques de la mediación descritos y comparados en este libro. Cada uno tiene raíces que se remontan a los comienzos del movimiento de mediación; cada uno está relacionado con una dimensión diferente que siempre ha sido vista como una de las posibilidades del proceso de mediación. El primer enfoque, el *enfoque de resolución de problemas*, destaca la capacidad de la mediación para encontrar soluciones y generar arreglos mutuamente aceptables. Los mediadores realizan movimientos que influyen a las partes y las dirigen hacia los acuerdos en general, e incluso hacia términos específicos de acuerdo. A medida que se desarrolló el movimiento mediador, se ha subrayado cada vez más el potencial de resolución de problemas de la mediación, de modo que este tipo de mediación directiva, orientada hacia el arreglo, se ha convertido hoy en la forma dominante de la práctica.

El segundo enfoque, el *enfoque transformador*, subraya la capacidad de la mediación para promover la revalorización y el reconocimiento, como lo ilustra del modo más general la disputa del *matón sensible*. Los mediadores orientados hacia la transformación concentran el esfuerzo en el intento de habilitar a las partes a definir cuestiones y a decidir ellas mismas las condiciones del arreglo, así como a ayudar a las

partes a comprender mejor cada una de las perspectivas de la otra. El efecto de este enfoque es evitar la orientación directiva que aparece en la mediación orientada a la resolución de problemas. Un hecho igualmente importante es que la mediación transformadora ayuda a las partes a reconocer y aprovechar las oportunidades de crecimiento moral presentadas intrínsecamente por el conflicto. Apunta a modificar, mejorándolas, a las propias partes, en tanto que seres humanos. En el curso de esa actividad, a menudo consigue que las partes encuentren soluciones auténticas a sus problemas reales. Sin embargo, a medida que el movimiento ha crecido y se ha desarrollado, en la práctica se ha asignado menos importancia al potencial transformador de la mediación.

Creemos que el enfoque transformador debe llegar a ser el enfoque principal de la práctica en todos los contextos en que se utiliza la mediación, invirtiendo la dirección que ha seguido el movimiento mediador. Nuestro objetivo es explicar por qué debe promoverse esta variación de la práctica, mostrando tanto las limitaciones del enfoque de resolución de problemas como las cualidades del enfoque transformador. Delineamos el enfoque transformador de la mediación, comparándolo con otros enfoques, suministrando ilustraciones concretas de casos, y sugiriendo cómo puede aplicarse en el contexto institucional actual del movimiento de mediación.



PRIMERA PARTE

# **La mediación en la encrucijada**

## CAPITULO I

# **El movimiento mediador: cuatro enfoques discrepantes**

Aunque el crecimiento de la mediación durante las dos últimas décadas es notable, es incluso más sorprendente la extraordinaria divergencia de opiniones acerca del modo de comprender ese crecimiento y de caracterizar al propio movimiento mediador. Esta divergencia es tan acentuada que no existe una reseña aceptada del modo en que el movimiento mediador se desarrolló o de lo que representa. En cambio, la literatura especializada revela varias reseñas diferentes o "historias" del movimiento, narradas por distintos autores y orientada a subrayar distintas dimensiones del proceso mediador y de su influjo social. Así, algunos representan el movimiento como una herramienta destinada a aliviar la congestión judicial y a suministrar una justicia "de más elevada calidad", en casos individuales; otros lo ven como un vehículo para organizar a la gente y las comunidades con miras a conseguir acuerdos equitativos; y otros aun como un medio disimulado de control y opresión social. Para

nosotros, y muchos más, el movimiento representa un modo de promover una transformación cualitativa de la interacción humana: éstas son las cuatro versiones principales a las que denominamos, respectivamente, *la Historia de la satisfacción*, *la Historia de la justicia social*, *la Historia de la opresión*, y *la Historia de la transformación*.

El hecho de que haya cuatro enfoques diferentes —y divergentes— del movimiento sugiere dos aspectos importantes. En un plano, que el movimiento de la mediación no es monolítico sino pluralista, hecho demostrado con la existencia de estas aproximaciones distintas con diferentes efectos.

En un nivel más profundo, la existencia de historias divergentes sugiere que, si bien todos perciben el movimiento mediador como un recurso para alcanzar metas sociales importantes, no hay unanimidad respecto de *cuál* es la meta más importante. Así, cada tendencia representa y apoya diferentes objetivos.

Relatar las diferentes historias del movimiento es por lo tanto un modo eficaz de ilustrar la diversidad de la práctica mediadora y también de identificar la escala de valores implícita en cada enfoque de la práctica. El siguiente resumen de las cuatro historias expone cada visión como podrían hacerlo sus autores y partidarios.

### La historia de la satisfacción

De acuerdo con esta versión:

"El proceso mediador es una herramienta poderosa para satisfacer las necesidades humanas auténticas de las partes en las disputas individuales. A

causa de su flexibilidad, su informalismo y su consensualidad, la mediación puede desplegar todas las dimensiones del problema que las partes afrontan. Como no está limitada por categorías legales o normas, puede contribuir a reformular una disputa conciliatoria como un problema mutuo. Asimismo, en vista de las habilidades que demuestran los mediadores cuando tratan los problemas de los desequilibrios de poder, la mediación puede reducir la maniobra estratégica y el desborde. Como resultado de estos rasgos diferentes, la mediación puede facilitar la resolución de problemas mediante la colaboración y la integración, en lugar de apelar al regateo contradictorio y distributivo. Por consiguiente, puede conducir a resultados creativos, del tipo «gana-gana», que sobrepasan los derechos formales para resolver problemas y satisfacer las necesidades auténticas de las partes en determinada situación. El movimiento mediador ha utilizado estas cualidades del proceso para obtener mejores soluciones a toda clase de disputas, por referencia a la satisfacción de *todos* los aspectos de las necesidades que las partes expresan tener.

"Además, comparada con los procesos más convencionales y agresivos, el informalismo y el carácter mutuo de la mediación puede reducir los costes, tanto económicos como emocionales, del arreglo de la disputa. El uso de la mediación, ha producido por lo tanto considerables ahorros *privados* a los litigantes, desde el punto de vista económico y psíquico. Asimismo, al aportar soluciones a muchos casos que de otro modo habrían ido a parar a los tribunales, el movimiento de la mediación también ha reducido el gasto *público*. Ha dejado libres las manos de los tribunales

para atender a otros litigantes que los necesitan, aliviando el problema de las excesivas demoras judiciales. En resumen, el movimiento ha llevado a un empleo más eficiente de los limitados recursos privados y públicos de resolución de las disputas, lo cual a su vez significa mayor satisfacción general para los «consumidores» individuales del sistema judicial.

Estas afirmaciones valen para la totalidad de los diferentes contextos en que se ha utilizado la mediación. Por ejemplo, la mediación en los casos de custodia de los hijos, ha determinado resultados de mejor calidad tanto para los niños como para los padres, que los dictámenes que surgen del litigio. En los casos de reclamos de menor envergadura, la mediación ha derivado en la completa satisfacción de las partes tanto en relación con el proceso como con el resultado, y con más elevados índices de acatamiento que el litigio. La mediación en los temas ambientales y de política pública ha llevado a resoluciones creativas y muy elogiadas, al mismo tiempo que ha evitado los años de retraso y los enormes gastos que habrían sido la consecuencia de la acción judicial. Más aún, en estas áreas la mediación ha reducido la carga de trabajo y las demoras de los tribunales, facilitando la resolución más rápida de los casos que no pueden solucionarse sin un proceso judicial. En estos y en otros tipos de disputa, la mediación ha originado más satisfacción, desde el punto de vista de las partes litigantes, que lo que se podría haber obtenido de otro modo."

\* \* \* \* \*

Una serie de autores relatan ampliamente la *historia de la satisfacción*. Muchos de ellos son a su vez mediadores, al servicio de instituciones públicas, profesionales privados o empresarios, y algunos académicos, ya sea exclusivamente o ejerciendo al mismo tiempo la docencia y la práctica de la mediación (por ejemplo, Fisher y Ury, 1981; Fisher y Brown, 1989; Susskind y Cruikshank, 1987). También muchos jueces y otros funcionarios del sistema judicial relatan esta historia, entre ellos el ex presidente de la Suprema Corte de Estados Unidos Warren Burger (1982) (véase Galaner, 1985).

Las dos interpretaciones siguientes del movimiento de la mediación, la Historia de la justicia social y la Historia de la transformación, difieren un tanto de la Historia de la satisfacción. La Historia de la satisfacción pretende describir lo que hasta ahora ha sucedido generalmente al aplicar la mediación, y en cambio las dos formas restantes describen algo que según se reconoce hasta aquí ha sucedido sólo en parte. En efecto, éstas son historias "menores" del movimiento, pero sus partidarios todavía ven a cada una como representación del potencial más importante de aquél.

### La historia de la justicia social

Según este enfoque:

"La mediación ofrece un modo eficaz de organizar a los individuos alrededor de intereses comunes, y de ese modo crear vínculos y estructuras comunitarias más sólidos. Esto es importante, porque en esta sociedad los individuos aislados están sujetos espe-

cialmente a la explotación, y porque la organización comunitaria más eficaz pueden limitar dicha explotación y originar más justicia social. La mediación puede apoyar de varios modos la organización comunitaria. A causa de su capacidad para reformular cuestiones y concentrar la atención en los intereses comunes, la mediación puede ayudar a los individuos que creen que son adversarios a percibir un contexto más amplio en el cual afrontan un enemigo común. En consecuencia, la mediación puede fortalecer a los débiles al facilitar la creación de alianzas entre ellos.

"Además, por su capacidad para ayudar a las partes a resolver por ellas mismas los problemas, la mediación disminuye la dependencia respecto de los organismos lejanos y alienta la autoayuda, incluso la formación de eficaces estructuras comunitarias «de base». Finalmente, la mediación trata a las normas legales como sólo uno de una serie de elementos con ayuda de los cuales se pueden definir cuestiones y evaluar soluciones posibles a las disputas. Por consiguiente, la mediación puede asignar a los grupos más fuerza para argüir en defensa de sus propios intereses que la que podrían tener en los procesos judiciales de carácter formal. El movimiento en favor de la mediación ha utilizado estas cualidades del proceso, por lo menos en cierta medida, para facilitar la organización en comunidades de intereses de los individuos relativamente impotentes. En consecuencia, estos intereses comunes han sido promovidos más eficazmente, ayudando a asegurar más justicia social, y los individuos implicados han obtenido un nuevo sentido de participación en la vida cívica.

"Esta imagen se aplica a muchos, si no a todos los contextos en que se utiliza la mediación. La

mediación interpersonal en el vecindario ha alentado a los coinquilinos o a los residentes de una manzana a comprender cuáles son sus adversarios comunes, por ejemplo los propietarios y los organismos municipales, y a adoptar medidas conjuntas para proteger sus intereses. La mediación ambiental ha facilitado la difusión de los reclamos (no siempre rigurosamente legales) de los grupos que pretenden —o han logrado— corregir los desequilibrios del poder que favorecen a quienes explotan recursos naturales. La mediación en las disputas entre consumidores y proveedores ha ayudado a fortalecer la confianza de los primeros en su capacidad para formular quejas, lo cual los ha conducido a otras formas de autoayuda y aumentado su poder. En resumen, la mediación ha ayudado a organizar a los individuos y ha fortalecido las comunidades de intereses en muchos contextos distintos, y puede ser utilizada más ampliamente con esta finalidad."

\* \* \* \* \*

El movimiento mediador concebido como una *historia de la justicia social* ha sido narrado durante mucho tiempo, aunque por un número relativamente reducido de autores, generalmente aquellos que mantienen vínculos con la tradición de la organización comunitaria de base. Entre los ejemplos podemos incluir a Paul Wahrhaftig (1982), una figura temprana de la mediación comunitaria, y a Ray Shonholtz (1987), fundador del Programa de Juntas Comunitarias, conocido durante mucho tiempo por su orientación organizadora. Más recientemente, Carl Moore (1994) y Margaret Herrman (1993) se han hecho eco

de esta versión. Si bien el número de sus adherentes es reducido, esta historia ha sido narrada consecuentemente desde las primeras etapas del movimiento.

La tercera historia, la de la *transformación*, centra la atención en algunos de los mismos rasgos que observamos en las dos primeras. Sin embargo, los caracteriza, y sobre todo describe sus consecuencias, en términos muy distintos de los que hallamos en las restantes historias.

### La historia de la transformación

De acuerdo con esta historia:

"La promesa original de la mediación reside en su capacidad para transformar el carácter de los antagonistas individuales y de la sociedad en general. A causa de su informalismo y su consensualidad, la mediación puede permitir que las partes definan problemas y metas en sus propios términos, convalidando de ese modo la importancia de dichos problemas y metas en la vida de las partes. Además, la mediación puede apoyar el ejercicio de la autodeterminación en las partes, al decidir cómo resolver una disputa, o incluso si se lo hará; y puede ayudar a las partes a movilizar sus propios recursos para abordar problemas y alcanzar sus metas. El movimiento mediador ha usado (por lo menos hasta cierto punto) estas cualidades del proceso para ayudar a las partes en disputa a aumentar su propia capacidad para afrontar toda clase de circunstancias adversas, no sólo las que rodean el caso presente, sino también las que podrán existir en situaciones futuras. Los participantes de la mediación han adquirido un sentido más

claro de autorrespeto, de afirmación de sus propias fuerzas y de confianza en ellos mismos. Es lo que se ha denominado dimensión *revalorizante* del proceso de mediación.

"Además, el carácter privado, extrajudicial, de la mediación, puede suministrar a los adversarios una oportunidad no amenazadora de explicarse y comprenderse unos a otros. En este ambiente, y con mediadores diestros en comunicación interpersonal, las partes a menudo descubren que pueden sentir y expresar cierto grado de comprensión y preocupación unas por otras, a pesar de las discrepancias. El movimiento ha utilizado (también aquí hasta cierto punto) esta dimensión del proceso para ayudar a los individuos a fortalecer su capacidad intrínseca de relacionarse con preocupación por los problemas de otros. Por lo tanto, la mediación ha engendrado, incluso entre partes que comienzan como fieros adversarios, el reconocimiento y la preocupación de cada uno por el otro en tanto que humanos semejantes. Es lo que se ha denominado la dimensión de *reconocimiento* del proceso mediador.

"Aunque hasta ahora se ha concedido a la revalorización y el reconocimiento sólo una atención parcial en el movimiento de mediación, la importancia consecuente y más general concedida a estas dimensiones contribuiría intensamente —sobre todo si se incrementara en el curso del tiempo— a la transformación de los individuos, que de la condición de seres temerosos, a la defensiva y egocéntricos, pasarían a la de individuos confiados, dotados de empatía y consideración. Y de allí a la transformación de la sociedad, que dejaría de ser una tregua insegura entre enemigos para convertirse en una sólida red de aliados.

"Este cuadro aprehende el potencial de todas las ramas del movimiento mediador, y no sólo ciertas áreas en que se consideran importantes las relaciones humanas (lo cual sugiere que en otros lugares no lo son). La mediación entre consumidores y proveedores puede acentuar y evocar el reconocimiento mutuo, transformando tanto a los individuos comprometidos como el carácter de las transacciones y las instituciones comerciales. En la esfera del divorcio puede fortalecer y evocar el reconocimiento entre los hombres y las mujeres (incluso si en la condición de ex cónyuges sin hijos ya no mantienen contacto), cambiando tanto a las personas involucradas como el carácter general de la interacción varón-mujer. En el área de las lesiones personales puede acentuar y evocar el reconocimiento entre los empleados de las empresas aseguradoras y las víctimas de accidentes, transformando tanto a los individuos como la índole de los procesos y las instituciones de compensación en nuestra sociedad. En todas las áreas la mediación podría, con energía y compromiso suficientes, ayudar tanto a los individuos como a la sociedad."

\* \* \* \* \*

El movimiento mediador como *historia de la transformación* no aparece narrado ampliamente en la literatura de la especialidad. Entre los pocos que exponen este enfoque cabe incluir a profesionales como Albie Davis (1989) y académicos como Leonard Riskin y Carrie Menkel-Meadow (en algunas de sus obras, véase Riskin, 1982, 1984; Menkel-Meadow, 1991; véase también Dukes, 1993), así como los autores de este volumen (véase Folger y Bush, 1994, y Bush, 1989).

De todos modos, más allá del mundo de la palabra impresa, esta historia cobra voz en las discusiones informales de los académicos y los profesionales de la mediación. Por así decirlo se trata de la historia secreta del movimiento, a menudo de la fuerza motivadora que está detrás del compromiso de los profesionales. Quizá se mantiene implícita porque no es fácil de estructurar, o quizá la gente vacila ante la perspectiva de estructurarla (o representarla) por temor a que adquiriera una apariencia excesivamente idealista e impráctica. Pero siempre que se relata la historia, suscita una respuesta notablemente entusiasta, lo cual sugiere que su difusión es mucho más amplia de lo que se desprendería de las expresiones publicadas.

Tenemos aquí tres versiones muy diferentes del movimiento mediador, cada una de las cuales expresa dos clases distintas de mensajes acerca del mismo. En un nivel, cada historia es una descripción, que pretende reseñar qué ha hecho el movimiento mediador realmente, y cuál es hoy su carácter concreto (en todo o en parte). En otro plano, cada historia es una descripción, que sugiere qué *debería* hacer el movimiento para realizar lo que los autores de la historia consideran es el fin o el valor social más importante que la mediación puede contribuir a alcanzar.

La narración final del movimiento difiere de la que hallamos en los otros casos. Las tres primeras ven sólo los efectos positivos o potencialmente positivos en el movimiento, aunque cada una lo ve de diferente modo. En cambio, la cuarta ve sólo efectos negativos o potencialmente negativos. Presenta, no una recomendación respecto del movimiento, sino una advertencia contra el mismo. La denominamos la *historia de la opresión*.

### La historia de la opresión

Esta historia sostiene que:

"Incluso si el movimiento comenzó con las mejores intenciones, la mediación ha resultado ser un peligroso instrumento para aumentar el poder de los fuertes que se aprovechan de los débiles. A causa del informalismo y la consensualidad del proceso, y por lo tanto a causa de la ausencia de normas procesales y sustanciales, la mediación puede agravar los desequilibrios de poder y abrir la puerta a la coerción y la manipulación que practica la parte más fuerte. Entretanto, la postura de la «neutralidad» disculpa al mediador que no impide esto. Por lo tanto, comparada con los procesos judiciales de carácter formal, la mediación a menudo ha producido resultados injustos, desproporcionada e inexcusablemente favorables a las partes más fuertes. Más aún, a causa de su índole íntima e informal, la mediación ofrece a quienes la ejercen un gran poder estratégico que les permite controlar la discusión, lo cual a su vez permite que los mediadores manifiesten libremente sus propias tendencias. Estas tendencias pueden afectar la estructuración y la selección de las cuestiones, la consideración y la calificación de las alternativas de arreglo, y muchos otros elementos que influyen sobre los resultados. Asimismo, como consecuencia de todo esto, la mediación a menudo ha determinado desenlaces injustos.

"Finalmente, como la mediación trata las disputas sin referirse a otros casos similares, y sin alusión al interés público, desemboca en la «des-agregación» y la privatización de los problemas que interesan al público. Es decir, el movimiento mediador ha ayuda-

do a los fuertes a «dividir y conquistar». Las partes más débiles se ven impedidas de hacer causa común, y se ignora y debilita el interés público. En resumen, el efecto general del movimiento ha sido neutralizar las conquistas obtenidas en la esfera de la justicia social por los movimientos en favor de los derechos civiles, las mujeres y el consumidor —entre otros— y ayudar a restablecer la posición privilegiada de las clases más fuertes, y a perpetuar la opresión de los más débiles.

"Este panorama opresor aparece en todas las manifestaciones del movimiento. La mediación en el área del divorcio elimina las salvaguardias y expone a las mujeres al «regateo» coercitivo y manipulador que desemboca en acuerdos injustos acerca de la propiedad y la tenencia. La mediación entre los propietarios y los inquilinos permite que los primeros eludan su obligación de suministrar una vivienda mínimamente decente, y ello a su vez origina condiciones de vivienda bajo mínimos y desalojos injustos de los inquilinos. La mediación en los casos de discriminación en el empleo manipula a las víctimas de modo que acepten los pagos por despido, y permite que el racismo y el machismo estructural continúen indemnes en las empresas y las instituciones. Incluso en las disputas comerciales entre empresas, la mediación permite que las partes concierten acuerdos a puertas cerradas en desventaja de los consumidores y de otros, utilizando formas mantenidas siempre en reserva. En todas las áreas, se ha utilizado el movimiento mediador para consolidar el poder de los fuertes y aumentar la explotación y la opresión de los débiles."



La *historia de la opresión* es sin duda un tipo distinto de historia comparada con las otras tres. En lugar de ofrecer una descripción del movimiento mediador y la correspondiente recomendación, parece una advertencia *contra* el mismo. Se narra esta historia casi tan ampliamente como la de la satisfacción, pero los autores son muy diferentes. Entre ellos hay muchos críticos del movimiento mediador, figuras tan tempranas e influyentes como Richard Abel (1982) y Christine Harrington (1985). Los críticos del movimiento pertenecientes a las minorías, por ejemplo Richard Delgado (1985), y las críticas feministas, como Martha Fineman (1988), también narran la *historia de la opresión*. En general, muchos —no la totalidad— de los escritores y los pensadores interesados en la igualdad tienden a interpretar el movimiento mediador a través de la *historia de la opresión*, y a considerarlo una amenaza grave para los grupos que se encuentran en situación desventajosa (véase Fiss, 1984, y Nader, 1979).

Ahora que hemos expuesto todas las historias, corresponde aclarar un término fundamental. Algunos autores han utilizado la palabra "transformación social" para referirse a la *reestructuración de las instituciones sociales* con un criterio tal que redistribuya el poder y elimine el privilegio de clase (véase Harrington y Merry, 1988, y Dukes, 1993). Debe quedar aclarado que según utilizamos aquí el término —en la *Historia de la transformación* y a lo largo del libro— la palabra *transformación* no significa la *reestructuración institucional*, sino más bien un cambio o refinamiento de la *conciencia y el carácter de los seres humanos individuales*. La *transformación*, en el sentido que aquí se le asigna, connota necesariamente el *desarrollo moral*

*individual*, aunque este tipo de cambio muy probablemente llevará también a cambios de las instituciones sociales. Por otra parte, cuando se utiliza el término para aludir a la *reestructuración institucional*, no tiene la implicación necesaria de crecimiento moral de carácter individual, y más bien connota una redistribución de beneficios y cargas materiales entre los individuos y los grupos. Vemos este objetivo como un ente incluido en el concepto de justicia o equidad social, y en el marco ofrecido aquí esta clase de *reestructuración social* importa a las historias de la justicia social y la opresión, no a la de la *transformación*.

### Consecuencias de las historias: lo que es y lo que debería ser

Aunque están difundiéndose las cuatro versiones del movimiento mediador, rara vez se las expone una a continuación de la otra, como hacemos aquí. Unos pocos observadores han señalado la existencia de reseñas múltiples del movimiento, aunque no han identificado la gama total descrita más arriba (por ejemplo, Harrington y Merry, 1988). Pero es mucho más usual que se proceda a narrar una sola de las cuatro historias, y que lo haga un autor o un orador que cree que es la "verdadera" historia del movimiento. Una versión describe la mediación como forma creadora de solución de problemas, la cual origina arreglos que satisfacen a todas las partes contendientes del conflicto. Para otras, la mediación contribuye a organizar y crear coaliciones entre los individuos, con el fin de aportar mayor poder de negociación a

los "que no tienen". Una tercera reseña representa la mediación como factor que engendra el crecimiento moral en las partes litigantes, lo cual a su vez promueve la aparición de seres humanos más fuertes y comprensivos en el crisol del conflicto humano. La cuarta versión percibe la mediación como forma de aplicar presión y manipular, de tal modo que agrava las condiciones de injusticia para los individuos que ya se encuentran en desventaja.

Al disponer las cuatro historias una detrás de la otra, podemos destacar algunos puntos importantes. En primer lugar, confirmamos la opinión de que el movimiento mediador es variado y pluralista. No todos los mediadores se ajustan a las prácticas descritas por determinada historia del movimiento. Más bien puede afirmarse que hay distintos enfoques de la práctica mediadora, con diferentes y variados efectos. Por consiguiente, en un nivel fáctico, ninguna de las historias es "la verdadera historia" del movimiento; más bien puede afirmarse que cada una es probablemente una reseña válida de las prácticas de cierto número de mediadores que trabajan ahora en este campo.

Si después de agrupar las historias consideramos lo que sabemos acerca de la actual práctica de la mediación en general, se demuestra claramente que no todas las historias reflejan *igualmente* el estado actual del movimiento. Por ejemplo, un caudal cada vez más amplio de investigación nos dice que, a pesar de la diversidad de los mediadores, ha surgido una pauta práctica dominante, y este enfoque dominante de la práctica de la mediación se concentra en la resolución de problemas y la formulación de arreglos (véase Folger y Bush, 1994). Presta escasa atención a

la creación de coaliciones o a la transformación de los antagonistas mediante la revalorización y el reconocimiento. En resumen, las diferentes historias del movimiento no son igualmente exactas como "informes" del estado general de la práctica mediadora y su influjo actual.

Aunque las opiniones difieren, las personas que actúan en el campo de la mediación generalmente perciben la *Historia de la satisfacción* como el informe más convincente del estado actual del movimiento. Los que apoyan el proceso desde fuera comparten esta opinión, aunque los críticos tienden a percibir la *Historia de la opresión* como una versión que refleja más la realidad actual del movimiento. Y casi todos coincidirán en que ni la *Historia de la justicia social*, ni la de la *transformación* reflejan *qué es hoy* el movimiento de mediación, excepto en algunos pequeños rincones de la especialidad.

Pero como se señaló antes, una segunda visión que surge del relato de las cuatro historias es que hay diferentes opiniones acerca de qué meta social debe tratar de alcanzar el movimiento de la mediación. En este sentido, cada una de las cuatro historias ofrece una visión distinta no sólo de *qué es* sino de *cómo debe ser* el carácter del movimiento mediador. Sea cual fuere la descripción que aceptemos acerca de la forma actual del movimiento, definir una orientación futura depende de la historia en la cual creamos como recomendación acerca de lo que debe ser el movimiento. Si la *Historia de la satisfacción* refleja lo principal de lo que hoy sucede realmente, y la *Historia de la transformación* refleja sólo un elemento secundario del movimiento, persiste el interrogante: ¿esta versión corresponde a nuestra

imagen de lo que *deberían* ser las cosas? La respuesta depende de lo que pensemos con respecto a las premisas de cada historia acerca de lo que debe considerarse la meta más importante del movimiento mediador en general.

Estas premisas deberían ser evidentes a partir de las propias historias. La premisa de la *Historia de la satisfacción* es que la meta más importante consiste en maximizar la satisfacción de las necesidades individuales, o inversamente minimizar el sufrimiento: producir la mayor satisfacción posible para los individuos de ambas, o de todas, las partes de un conflicto. Esta historia subraya la capacidad de la mediación para reformular los conflictos como problemas multilaterales y para hallar soluciones óptimas a tales problemas, porque de este modo se alcanza la meta final, la satisfacción de las necesidades de las partes.

Tanto la *Historia de la justicia social* como la *Historia de la opresión* están promovidas por otra premisa: la meta más importante es impulsar la igualdad entre los individuos, o inversamente, reducir la desigualdad. Estas dos historias adoptan enfoques contrarios del movimiento mediador, pero sólo porque formulan evaluaciones distintas de la influencia de la mediación sobre esta meta individual. La *Historia de la justicia social* subraya la capacidad de la mediación para organizar a los individuos alrededor de los intereses comunes y concluye en que las coaliciones obtenidas promueven el logro de la meta final, que es la igualdad. La *Historia de la opresión* subraya la capacidad de la mediación para manipular y ejercer presión disimuladamente, y advierte que esa manipulación y dicha presión actuarán en perjuicio de los

que se encuentren en situación de desventaja, y que se corre el riesgo de agravar la desigualdad.

Finalmente, la premisa de la *Historia de la transformación* es que la meta más importante consiste en originar el crecimiento moral y transformar el carácter humano, para obtener una fuerza más considerable y mayor compasión. Esta historia destaca la capacidad de la mediación para promover la revalorización y el reconocimiento, porque cuando estas formas entran en conflicto, significa que la meta final del desarrollo moral ha sido alcanzada hasta cierto punto por una de las partes o por las dos.

Sea cual fuere nuestra opinión de la situación actual del movimiento mediador, nuestro criterio de cuál *debería* ser su orientación futura depende de cuáles son las premisas acerca de las metas definitivas que nos parecen más convincentes. Supongamos que la realidad actual de la práctica mediadora y sus efectos ha sido descrita exactamente en la *Historia de la satisfacción*. En ese caso, y si convenimos en que la premisa de que la satisfacción debe ser considerada la meta más importante, continuar con la orientación actual tiene lógica. En cambio, si adoptamos la premisa de que la igualdad es la meta más importante, podemos argüir la conveniencia de prestar menos atención a la práctica de la mediación para el arreglo o la resolución de problemas y más a la creación de coaliciones y la defensa de las partes más débiles *contra* la presión en favor del arreglo. En cualquier caso, no debe preocuparnos mucho si la mediación está produciendo "hechos transformadores", como los que se comprobaron en el caso del *matón sensible*, y probablemente ni siquiera le prestaríamos atención si tales hechos sobrevinieran. Sólo la premisa de que la

transformación es la meta más importante debe llevarnos a preconizar una actitud menos preocupada por el arreglo y la protección, y más concentrada en las oportunidades de transformación y los modos de aprovecharlas.

En esta discusión está implícito el supuesto de que, en la mediación, como en cualquier otro proceso social, es difícil o incluso imposible realizar plena y simultáneamente la totalidad de las distintas metas. En la práctica, realizar una, inevitablemente significa descuidar en cierta medida las otras, sea por la existencia de conflictos directos entre los pasos necesarios para alcanzarlas o sencillamente en vista de los recursos limitados. Por consiguiente, determinar la orientación futura del movimiento exige por lo menos una visión de las diferentes metas que son la base de las distintas historias, y a las cuales debe asignarse la más elevada prioridad. Así como las historias no pueden "combinarse" en una sola descripción del movimiento, tampoco cabe combinarlas en una sola recomendación. Más bien, corresponde decir que las historias nos proponen posibilidades de elegir cuál es la recomendación más conveniente para el futuro del movimiento.

Del total de diferentes historias, la *Historia de la transformación* ha merecido menos atención en las discusiones mantenidas en el campo de la mediación. De todos modos, creemos que ofrece la mejor recomendación para el futuro. Esa versión, y su premisa de que el crecimiento moral y la transformación deben ser considerados las metas más importantes, constituye una base para guiar al movimiento mediador la cual, según creemos, es más sólida, más coherente y más justificable que la de cualquier otra de las histo-

rias y sus premisas. Cuando intentemos estructurar un enfoque de transformación de la mediación, en lo que resta del libro, también expondremos nuestras razones para preconizar este enfoque. Pero por ahora, un enunciado inicial puede suministrar cierta idea de la razón por la cual creemos que esta historia es la que describe mejor la promesa específica de la mediación, y ciertamente la razón por la cual merece que se la adopte como visión orientadora del movimiento.

### **El valor de la transformación: enunciado inicial**

La razón más sólida para creer que la *Historia de la transformación* debería guiar el movimiento mediador es su propia premisa básica que la meta de la transformación —es decir, promover el crecimiento moral en procura de la fuerza y la compasión— debe tener precedencia sobre los restantes objetivos que la mediación puede contribuir a alcanzar, por importantes que sean. Parece lógico percibir la transformación como el propósito más importante de la mediación, tanto a causa de la naturaleza de la meta misma como de la capacidad especial de la mediación para realizarla.

La meta de la transformación posee un carácter original comparada con las metas básicas de las restantes historias. Satisfacer las necesidades frustradas de las personas —o inversamente, aliviar el sufrimiento— sin duda es una meta importante. Impedir la inequidad, lo cual generalmente también significa reducir el sufrimiento, asimismo es importante. Sin embargo, estos propósitos implican modificar, mejo-

rándolas, las *situaciones* de la gente. La transformación es una *clase* diferente de meta. Implica cambiar no sólo las situaciones sino también a las personas, y por lo tanto a la sociedad en conjunto. Apunta a crear "un mundo mejor", no sólo en el sentido de una versión más llevadera o eficaz de lo que ahora existe, sino también en el sentido de un tipo completamente distinto de mundo. La meta es un mundo en que las personas no sólo estén mejor, sino que ellas mismas sean mejores: más humanas, y más compasivas y tolerantes. Concretar este objetivo significa transformar a las personas, que pasan de la condición de seres dependientes interesados únicamente en sí mismos (es decir, personas débiles y egoístas) a la de individuos seguros y confiados en sus propias fuerzas, dispuestos a mostrarse compasivos y sensibles frente a otros (personas fuertes y consideradas). La realización de esta transformación promueve la manifestación del bien intrínseco, al más elevado nivel, en los seres humanos. Y con los seres humanos cambiados y mejores, la sociedad en general se convierte en un lugar modificado y mejor.

En realidad, aquí se enmarcan dos puntos acerca de la naturaleza única de la meta de la transformación. En primer lugar, aunque la satisfacción de las necesidades y la disminución de la inequidad pueda lograr que la gente mejore provisionalmente, sólo un mundo distinto de personas modificadas puede abrigar realmente la esperanza de llegar a este resultado. En un mundo en que la gente continúa siendo igual, los problemas resueltos son remplazados rápidamente por otros nuevos, la justicia alcanzada muy pronto retrocede: se consigue que las personas mejoren en un aspecto sólo para empeorar en

el siguiente, porque nada ha cambiado fundamentalmente en el modo en que cada individuo tiende a actuar frente a los restantes. Pero cuando la gente misma cambia para mejorar, de modo que el respeto y la consideración son formas naturales, puede concebirse una satisfacción más completa y más ecuánime de las necesidades como condición permanente. En resumen, sólo si cambiamos a la gente podremos tener un mundo mejor. En este sentido, la meta de la transformación es la más importante porque conlleva a las restantes metas.

En segundo lugar, la meta de la transformación incluye la premisa de que lo que importa es no sólo estar mejor sino ser mejor. Los seres humanos somos algo más que receptáculos de la satisfacción: poseemos conciencia moral, el potencial de lo positivo y lo negativo, del bien y el mal, de lo más encumbrado y lo inferior, de lo humano y lo inhumano, y la capacidad para conocer la diferencia. Lo que en definitiva determina que nuestra existencia sea significativa no es la satisfacción de nuestros apetitos, sino el desarrollo y la realización de nuestros potenciales más altos. Dicho de otro modo, la necesidad humana suprema es el desarrollo pleno, la plenitud humana. Un mundo llanamente eficiente de satisfacción y equidad deja intacta esta necesidad. Sólo un mundo cambiado, de individuos diferentes, la satisface. También en este sentido, la meta de la transformación es la más importante, porque implica un valor supremo que las restantes metas no abarcan.

Puede afirmarse no sólo que la meta de la transformación posee una importancia original; además, es una meta que sólo puede alcanzarse gracias al proceso mediador. Hay una razón suplementaria

para considerar la transformación como la meta principal de la mediación. Otros procesos de resolución de las disputas, por ejemplo la adjudicación o el arbitraje, probablemente pueden ejecutar una labor tan eficaz como la mediación, o incluso mejor, si se trata de satisfacer necesidades y asegurar la equidad. Pero por la naturaleza misma de su funcionamiento, estos procesos diferentes son mucho menos capaces que la mediación (si alguna capacidad tienen) de promover en las partes litigantes más fuerza y más compasión, y por lo tanto son menos capaces de alcanzar el crecimiento moral y la transformación. Al generar la revalorización y el reconocimiento, la capacidad de la mediación tiene un carácter único en el conjunto de procesos que afectan a terceros (Bush, 1989). La adjudicación y el arbitraje inhabilitan en diferentes grados a los litigantes, porque arrebatan a las partes el control del resultado e imponen la confianza ciega en los profesionales. Con respecto al reconocimiento del otro, en el mejor de los casos estos procesos lo ignoran; en el peor, destruyen incluso la posibilidad de arribar a él, porque permiten o alientan diferentes grados de antagonismo. Incluso si las metas de la satisfacción y la equidad son importantes, hay otros medios, quizá mejores, de alcanzarlas; pero si la meta de la transformación es importante, sólo un proceso de resolución de las disputas tiene probabilidades de realizarlas: la mediación. Por consiguiente, es lógico ver la transformación como la meta más importante de la mediación, pues dada su índole sólo puede ser alcanzada a través de la mediación.

Muchas personas que actúan en este campo comparten esta visión del propósito final de la

mediación, aunque quizá no le asignen el rótulo de enfoque transformador. Un ejemplo de lo que decimos fue la conversación que sostuvimos hace poco en un seminario con una colega, experta mediadora y administradora de programa. "Lo que impresiona en la mediación", dijo, "es que supone que las personas son competentes, que poseen la capacidad de afrontar sus propios problemas". Y, agregamos nosotros, también supone que las personas poseen la capacidad necesaria para considerar a otras personas. Los individuos pueden resolver las cosas por sí mismos, y pueden acercarse mutuamente. También desean en cierto plano hacer estas dos cosas. Todo lo cual equivale a decir que las personas poseen la capacidad y la voluntad de obtener madurez moral. "E incluso aun- que tal vez no adopten automáticamente estas conductas", señaló nuestra colega, "si uno crea el ambiente apropiado y les suministra cierto apoyo, algo que sólo la mediación puede hacer, las personas a menudo estarán a la altura de la ocasión y realizarán todas estas posibilidades. Y cuando sucede tal cosa, los individuos implicados cambian para mejor, lo que en definitiva modifica todo el ambiente social".

Que se utilice o no este rótulo, la idea es clara: la transformación importa, y la mediación tiene un carácter único en los procesos de terceros por su capacidad para promover la transformación. Este poder de transformación es lo que hace importante y meritoria a la mediación. No se trata simplemente de su utilidad para satisfacer necesidades. El mensaje expresado por la *Historia de la transformación* no es que la satisfacción y la equidad carecen de importancia, sino que la transformación de la conciencia moral y la conducta humana es incluso más impor-

tante. Y la mediación tiene una capacidad específica para realizar esta meta, para promover la transformación.

Pese a nuestra opinión de que la *Historia de la transformación* es la mejor recomendación para el futuro del movimiento mediador, admitimos que ese concepto está lejos de describir la realidad actual, que concuerda mucho más con el cuadro presentado por la *Historia de la satisfacción*. La práctica de la mediación ha avanzado regularmente en el sentido de subrayar su posibilidad de resolución de problemas y restar importancia al potencial transformador, con el resultado de que el cuadro aportado por la *Historia de la satisfacción* domina el campo. El capítulo siguiente expone parte de las pruebas que nos llevan a creer en ello.

## CAPITULO 2

# Se pierde de vista la meta de la transformación: el eje está en la satisfacción y el arreglo

Hay pruebas considerables en el sentido de que la *Historia de la satisfacción* expresa el modo en que la mayoría de los actores de esta especialidad piensa hoy en la mediación y la práctica. En los últimos años la mediación ha sido concebida y utilizada cada vez más como una tecnología valiosa para resolver problemas y satisfacer las necesidades de las partes, a través de los diferentes contextos en los que se utiliza el proceso. Más aún, la visión de los objetivos y los valores de la mediación en la *Historia de la satisfacción* es evidente tanto en los microniveles como en los macroniveles de la práctica. Plasma los movimientos que los mediadores están dispuestos a realizar durante las sesiones individuales, las medidas que las instituciones están dispuestas a adoptar en relación con sus propios programas, y las expectativas que la gente ha llegado a considerar como realistas y apropiadas para alcanzar el efecto social del movimiento mediador como un todo.

Para suministrar un sentido vívido del modo en que se ha conformado la mediación en todos estos niveles gracias a la *Historia de la satisfacción*, este capítulo describe tres incidentes recientes y muestra cómo cada uno está relacionado con una tendencia más general documentada en la investigación actual. Estos incidentes tipifican los modos en que la práctica de la mediación se ha desplazado constantemente en el sentido de subrayar las dimensiones de resolución de problemas y determinación de arreglos del proceso. Inversamente, ilustran de qué modo esta tendencia ha llevado simultáneamente a restar importancia a las dimensiones transformadoras de la mediación. El resultado general es que, como la *Historia de la satisfacción* ha llegado a prevalecer como visión orientadora del movimiento, otras visiones, por ejemplo la que corresponde a la *Historia de la transformación*, han ido ocupando un espacio más reducido.

### **Práctica individual: la representación de roles en la conferencia**

En una conferencia reciente de profesionales de la resolución de disputas, una sesión concentró la atención en las cuestiones referidas a la neutralidad en el caso de la mediación en el divorcio. Después de algunos breves comentarios introductorios destinados a los cincuenta profesionales que asistieron, los presentadores (dos hombres y una mujer, todos mediadores experimentados) comenzaron representando en el panel los roles de una hipotética sesión mediadora.

El caso era el de una pareja de clase media que

había estado casada veinte años y tenía dos hijos adolescentes. Ambos cónyuges desempeñaban tareas profesionales bien pagadas. La pareja poseía una casa y tenía ahorros por valor de unos 40.000 dólares. La esposa había adoptado la decisión de apartarse de la relación, y el marido había llegado a aceptar el divorcio como un hecho inevitable. Era evidente que a la mujer le incomodaba insistir en la necesidad de la ruptura, pero también que deseaba vivamente continuar realizando su propia vida. La mayoría de las alternativas financieras y relativas a la custodia de los niños habían sido analizadas en una sesión precedente. Se había pedido al marido y a la esposa que considerasen estas variantes (buscando consejo exterior si era necesario), y que acudiesen a la sesión siguiente dispuestos a adoptar decisiones acerca de los términos del acuerdo.

Cuando comenzó la representación de roles, el mediador preguntó a la pareja qué pensaba cada uno acerca de la propiedad y la custodia. La mujer habló primero. Dijo que era importante que el marido recibiera la custodia de los dos varones, en vista de la edad que éstos tenían y de su estrecha relación con el padre. Deseaba estar con los varones, quizás un fin de semana mensual y durante las principales festividades, pero dejó aclarado que en definitiva las fechas y los lapsos serían determinados por ellos: los vería cuando ellos desearan verla. Agregó que si los muchachos se quedaban a vivir con el padre, sólo aspiraba a una suma global de 30.000 dólares, sin más reclamos sobre la casa o los activos conjuntos. El marido aceptó estas condiciones.

El mediador formuló varias preguntas a ambos cónyuges acerca de los arreglos propuestos. Preguntó



a la mujer si había consultado a su abogado acerca de los arreglos y si estaba satisfecha al dejar todo el patrimonio representado por la vivienda en manos del esposo. Ella lo consideraba justo en vista de las futuras responsabilidades del padre con los varones. Dijo que lo que le parecía más importante era que ella estaba "retirándose". El mediador después le pidió que aclarase por qué estaba dispuesta a dejar la visita a sus hijos como un tema más o menos abierto. La esposa reiteró que los varones se sentían mucho más cerca de su padre, y que ella no deseaba amenazar esa relación: ya había provocado considerable tensión cuando se decidió a apartarse del matrimonio, y no quería ser causa de más dificultades. Cuando se preguntó al marido acerca de la propuesta de la esposa, manifestó que él y su mujer habían conversado los problemas, y llegado a la conclusión de que esas condiciones eran las más convenientes para todos. Hacia el final de la sesión, el mediador preguntó de nuevo si ambos creían que habían reflexionado bastante acerca de ese acuerdo, y si estaban cómodos con él. Los dos cónyuges afirmaron que era lo que deseaban. El mediador concluyó la sesión anunciando que pondría por escrito el acuerdo.

La representación de roles insumió alrededor de quince minutos. Inmediatamente después, los presentadores preguntaron al público qué pensaba. Todos los que hablaron criticaron la intervención del mediador. Las reacciones oscilaron entre la irritación moderada y la hostilidad lisa y llana. Una persona afirmó: "Eso no fue neutralidad... ¡De ningún modo fue mediación!" Las objeciones se centraron en lo que se percibió como la actitud de prescindencia del mediador. La gente creía que la esposa estaba otorgando

demasiado, probablemente porque "huía" y se sentía culpable al abandonar a la familia. La solución alcanzada era mediocre, y el mediador se mostraba remiso con su actitud prescindente y tolerante.

Sin reaccionar ante las objeciones de la audiencia, los presentadores preguntaron si alguien deseaba asumir el papel de mediador y repetir la sesión. Dos mujeres del público se ofrecieron a colaborar. Otra vez los presentadores asumieron los roles del marido y la mujer y los nuevos mediadores preguntaron a la esposa qué pretendía ella en el acuerdo. La esposa suministró el mismo panorama general de sus condiciones acerca de la custodia y la propiedad. Entonces, los mediadores formularon una serie de desafíos a la esposa. Preguntaron por qué ella no reclamaba una participación más considerable en los activos financieros, sobre todo si estaba entregando la casa al marido. También preguntaron por qué trataba tan "sueitamente" las visitas y cómo podía sentirse cómoda si veía a sus hijos sólo cuando ellos querían verla. Cuando la madre comenzó a explicar su posición, uno de los mediadores preguntó derechamente: "¿Cuál es su concepción de la maternidad?" Después, la sesión se prolongó, y en el curso de ésta el mediador indicó que no se había llegado a ningún acuerdo. El público elogió la segunda representación del caso.

\*\*\*\*\*

Las reacciones del público en el curso de esta sesión de la conferencia sugieren que muchos mediadores actúan basándose en la premisa de que su tarea y la meta del proceso es contribuir a encontrar solu-

ciones óptimas a los problemas de los litigantes. Los profesionales que observaban esta representación de roles rechazaron enérgicamente lo que a su juicio era un enfoque demasiado prescindente. Dada la posición de la esposa, consideraban que el primer mediador no había hecho bastante para proteger a la mujer (y quizás a los hijos) que tendía a elegir una solución mediocre. Se sintieron mucho más cómodos con el segundo enfoque, que era más directivo en cuanto cuestionaba las opiniones de la esposa. Estos mediadores creían que oponerse a la esposa y convencerla de que modificase su actitud conduciría a un mejor arreglo, más viable, más estable y equitativo, para todos los interesados. Incluso si esto no sucedía, la intervención de los mediadores por lo menos lograría impedir la adopción de una solución mediocre. Se entendía que el enfoque directivo era útil porque podía identificar posibles pasos en falso en el proceso del arreglo. Al emplearlo, los mediadores que actuaron en segundo término estaban ayudando a las partes a evitar la adopción de poses, la exageración y otros errores que fácilmente podían impedir que alcanzaran un sentido claro de sus propias necesidades reales. Estaban buscando no simplemente un arreglo, sino un arreglo de buena calidad. El enfoque de la práctica mediadora reflejado en la repetición del caso, y aprobado por la audiencia, se concentró en el hallazgo de soluciones sólidas a los problemas de las partes, en coincidencia con la imagen de la *Historia de la satisfacción* acerca del modo en que la mediación actúa y debe funcionar.

Es evidente que la respuesta a las representaciones es característica de una amplia mayoría de las opiniones y las prácticas de los mediadores. Las ini-

ciativas de los mediadores están muy influidas por el deseo de obtener arreglos sólidos, de buena calidad. Una consecuencia importante de ello es que muchos mediadores están dispuestos a mostrarse bastante autoritarios, es decir, a ejercer intensa influencia sobre el resultado básico de un caso. A veces, esto significa dirigir a las partes para llevarlas a un arreglo; otras, como en la representación de roles de la conferencia, significa apartarlas de ciertas condiciones de arreglo. En cualquiera de los dos casos, el carácter directivo, en procura de la obtención de arreglos de buena calidad, se ha convertido en parte común y aceptada de la práctica mediadora.

Consideremos los resultados de un estudio. Folger y Bernard (1985) pidieron a una muestra de 150 mediadores profesionales en casos de divorcio, pertenecientes a la Academia de Mediadores de la Familia, que opinasen sobre el relato de una serie de casos breves. Cada escena puso a prueba las actitudes de los mediadores con respecto a la aceptación o el rechazo de los términos que las partes proponen conjuntamente en vista de un arreglo. Los casos fueron extraídos de las discusiones con los mediadores, en las cuales se describieron arreglos que en efecto aparecieron en la práctica de estos profesionales. Las reacciones a estos casos sugirieron que los mediadores están dispuestos, en una amplia gama de situaciones, a rechazar las condiciones de arreglo que las propias partes proponen y consideran aceptables. Más aún, la razón principal por la cual están dispuestos a cuestionar las decisiones de las partes es que estas decisiones no conducen a lo que los mediadores consideran soluciones óptimas.

Una de las escenas presentadas a los mediado-

res en el curso de la encuesta se refirió a la propuesta de acuerdo acerca de la propiedad y los derechos de un cónyuge dependiente:

Una pareja que estuvo casada quince años decidió divorciarse, y los dos cónyuges quisieron recurrir a la mediación. Tenían dos hijos, de catorce y doce años. Eran dueños de una casa, algunas acciones y una cuenta de ahorros común. También eran copropietarios de una pequeña empresa que era la fuente principal de sus ingresos. La esposa era responsable de las finanzas y el planeamiento empresarial. El marido trabaja allí como empleado: nunca había terminado los estudios secundarios, y a todos los efectos prácticos era funcionalmente analfabeta. Era también un individuo tímido, que afirmaba que tropezaba con graves dificultades para hallar trabajo por su cuenta. No confiaba en su propia capacidad para administrar el dinero.

La pareja propuso un arreglo con respecto a la tenencia de los hijos y la propiedad. La esposa deseaba obtener la custodia exclusiva de los niños, con derechos liberales de visita para el marido, que aceptaba esa propuesta. Ambos coincidían también en que la esposa debía recibir el 80 por ciento de la propiedad y del control administrativo de la empresa, donde el marido podría continuar trabajando. El aceptaba este arreglo, porque significaba que podría conservar su empleo y continuar manteniendo una relación cordial con su esposa. Decía que estas condiciones eran muy importantes para él. Si se le pidiera que calificara este acuerdo, ¿qué diría usted?

Una amplia mayoría de encuestados (96 de los 150) dijeron que rechazarían el arreglo propuesto, porque uno de los cónyuges o ambos no estaba adoptando una "elección razonada", o no recibían un trato "justo". Al explicar por qué entendían que las decisio-

nes de las partes no eran "razonadas" o "justas", los mediadores a menudo se refirían a sus propias opiniones de lo que debía ser (o no ser) una solución óptima. Por ejemplo, en respuesta a una pregunta de extremo abierto acerca de su disposición a rechazar la propuesta de las partes en este caso, los mediadores a menudo ofrecían las siguientes justificaciones racionales:

*Estas dos personas están divorciándose, no casándose. Los pensamientos del esposo son ingenuos por referenciar a sus prioridades en el acuerdo.*

*Este no es un proceso de divorcio. Que él continúe siendo empleado depende de una serie de condiciones, y puede representar una situación de riesgo por referenciar a su empleo y a sus sentimientos de incapacidad.*

*Aquí, los elementos perturbadores incluyen la posibilidad de la prolongación de un matrimonio psicológico, pues el esposo combina o restablece lo que antes habría sido una posición conyugal de inferioridad.*

Estas justificaciones racionales reflejan el mismo tipo de pensamiento manifestado en la representación de la conferencia. Sugieren que los mediadores están dispuestos a adoptar medidas enérgicas para influir sobre el resultado de un caso, sobre la base de su propio concepto de lo que sería una solución apropiada, y que están dispuestos a proceder así incluso si eso significa cuestionar y reorientar las opiniones de las propias partes. Otras investigaciones apuntan a la misma disposición a plasmar y orientar el pensamiento de las partes, con el fin de acercarlo a resultados que satisfagan el concepto de los mediadores

acerca de lo que resolverá mejor el problema y contemplará las necesidades de las partes (Greatbatch y Dingwall, 1989; Felstiner y Williams, 1978; Lam, Rifkin y Townley, 1989; Shailor, 1994).

En resumen, tanto la prueba anecdótica como la que se obtiene gracias a la investigación sugieren que la mayoría de los mediadores aplican a la práctica un enfoque que concentra la atención en el hallazgo de soluciones eficaces a los problemas que frustran la satisfacción de las demandas de las partes. A veces se apoya este enfoque, porque se lo considera necesario para proteger a los antagonistas de la inequidad, o para defenderlos de sus propios criterios equivocados. Pero en último análisis, la preocupación básica tiene que ver con la satisfacción de las necesidades de los involucrados: la premisa del enfoque es que la tarea del mediador, y la meta del proceso, es ayudar a descubrir soluciones óptimas para los problemas de las personas enfrentadas, satisfaciendo de ese modo las necesidades de ambas. Por supuesto, ésta es la premisa de la propia *Historia de la satisfacción*. Por lo tanto, en lo que es el micronivel más definido de los movimientos de los mediadores en los casos individuales, hay pruebas evidentes de que la *Historia de la satisfacción* ha prevalecido cada vez más en la práctica de la mediación, y ahora representa exactamente su estado general.

Los incidentes durante la representación de roles y la encuesta también sugieren un segundo punto. A medida que las prácticas de los mediadores individuales han llegado a reflejar la *Historia de la satisfacción*, destacando los objetivos y las dimensiones de *resoluciones de los problemas* del proceso, han concedido cada vez menos atención a los objetivos y las dimensio-

nes *transformadores* de la mediación. Los miembros que formaban la audiencia de la representación de roles, en su rechazo de la primera representación del caso y en su apoyo a la segunda, no sólo demostraron su aprobación a un enfoque directivo de la práctica, orientado hacia la obtención de una satisfacción plena; también demostraron su relativo desinterés por el estímulo de la revalorización mediante el apoyo a la decisión de las partes y el control del resultado. El público consideró que las actitudes del primer mediador implicaban escasa preocupación por la calidad de la solución, pese a que dichas iniciativas se adaptaban bien a la preservación de la autodeterminación de las partes. Aprobaban las iniciativas del segundo grupo de mediadores porque propiciaban la obtención de una solución de calidad, aunque con escasa preocupación por el control de las partes. En ambas reacciones, la preocupación del público por la resolución de los problemas y la satisfacción estuvo acompañada inversamente por la falta de preocupación con respecto a la revalorización y la transformación. Asimismo, la evidencia aportada por la investigación, en el estudio de Folger y Bernard y de otros autores, exhibe un alineamiento positivo de la mayoría de los mediadores con un enfoque de la práctica que destaca la búsqueda de soluciones cualitativas. Y aunque algunos mediadores adhieren a un enfoque que destaca la revalorización, la investigación muestra un desinterés mayoritario respecto de esta cuestión.

La idea general es que la evidencia conduce a dos conclusiones simultáneas: la práctica individual ha avanzado constantemente hacia un enfoque acorde con la *Historia de la satisfacción*, y el aspecto negativo de esta tendencia ha sido el distanciamiento

de la forma en que la práctica es concebida por la *Historia de la transformación*. Aunque ambas historias arraigan en los primeros tiempos del movimiento, la práctica actual de la mediación en general ha adoptado la imagen que proviene de la *Historia de la satisfacción*, y con ese proceso se ha diluido la imagen a que apunta la *Historia de la transformación*.

### **Políticas institucionales: la reunión de planeamiento**

Al director de un importante centro urbano comunitario de mediación, financiado por un organismo estatal de resolución de disputas, se le pidió recientemente que asistiera a una reunión de planeamiento con el director del organismo estadual. La junta estaba destinada a considerar la propuesta de solicitar a todos los centros de mediación comunitarios financieros oficialmente, que utilizaran un proceso de mediación y arbitraje, en lugar de la mediación directa. (La mediación-arbitraje es un método en que los terceros comienzan a intentar la mediación en la disputa; pero si no se alcanza un acuerdo, el neutral "cambia de posición" y adopta una decisión obligatoria como árbitro.)

Desde su creación, quince años antes, el centro mencionado siempre había usado un proceso de mediación pura. Cuando se enteró del cambio proyectado y el paso a la mediación-arbitraje, el director consideró que el proceso era inadecuado para un centro comunitario de resolución de disputas. Entendió que el proceso podía ser excesivamente coercitivo. Aunque el método de mediación-arbitraje podría ser bien

recibido por otros directores estatales, este funcionario creía firmemente que no correspondía imponerlo a todos los centros de mediación de la comunidad. Decidió defender este punto de vista en la reunión siguiente.

A la mencionada reunión asistieron el director del programa estatal, uno de sus administradores regionales, un abogado de un programa de arbitraje de reclamos de menor importancia patrocinado por el foro, y el director de un centro que utilizaba la mediación-arbitraje en todos sus casos. La reunión comenzó con un informe del administrador regional, que resumió los antecedentes del memorándum en que se recomendaba la aplicación de la mediación con arbitraje. La recomendación se basaba en dos puntos principales: garantizaba la disposición final de los casos, incluso cuando no se llegaba a un acuerdo; y facilitaba la intervención judicial cuando era necesario, porque todas las resoluciones adquirirían la categoría de "sentencias de los árbitros".

El director del centro cuyo programa aplicaba la mediación-arbitraje argumentó enérgicamente en favor de su adopción universal. Su idea principal era que su uso no excluía el empleo de la mediación en el centro que él dirigía, sino que le confería más eficacia. Afirmó que la gran mayoría de sus casos llegaba al acuerdo en la fase de la mediación. El verdadero valor de la mediación-arbitraje era que determinaba una mediación más eficaz. Los acuerdos eran más probables porque las partes sabían que si no llegaban al acuerdo perderían la posibilidad de decidir, y el mediador-árbitro podía adoptar una decisión que quizá no les agradase. De este modo, los mediadores contaban con un poderoso instrumento de persua-

sión: podían recordar a las partes su poder como árbitros potenciales cuando aquéllas se resistían a cambiar de posición. El director observó que, como consecuencia de ese estado de cosas, podían resolverse más casos utilizando la mediación-arbitraje que a través de la mediación lisa y llana, incluso sin apelar realmente al arbitraje. Por consiguiente, como se trataba todavía de la mediación (pero en una forma más eficaz), tenía lógica utilizarla con la mayor amplitud posible. Cuando el director terminó de hablar, el administrador regional agregó que este argumento de la eficacia había sido en realidad el factor principal de la recomendación del informe en el sentido de que se utilizara la mediación-arbitraje en todos los programas.

Después, habló el director cuyo centro utilizaba solamente la mediación. Como no deseaba criticar al director del otro centro ni ofender a las personas que actuaban en el programa estatal, limitó sus enuncios a un punto básico: si el artefacto no padece ningún desperfecto, no intente arreglarlo. Dijo que su programa había funcionado bien durante quince años con la mediación lisa y llana. Su gente estaba acostumbrada al mismo; y sin dudar del éxito de la mediación-arbitraje, no creía que debía obligarse a todos los centros a ajustarse a un mismo molde.

Después que se expresaron otras inquietudes acerca de la aplicación, el director del programa estatal comenzó a analizar el modo de promover el paso a la mediación-arbitraje. Consideró de qué modo podían tratarse los problemas técnicos del entrenamiento, el reclutamiento y la evaluación. Pareció que prevalecía el concepto de que la mediación-arbitraje era una forma mejor y más eficaz de mediación

—porque determinaba más elevados índices de resolución—, y también pareció que el plan de instituir la seguiría su propio curso. Aunque el director del centro que aplicaba “únicamente la mediación” no había cambiado de actitud, decidió que no formularía nuevos interrogantes. Hasta ahora, el plan de aplicación de la mediación-arbitraje no ha sido aplicado en todo el territorio del estado. Entretanto, el director de este centro ha continuado utilizando sólo un proceso directo de mediación.

\* \* \* \* \*

El interés en la mediación-arbitraje expresado en esa reunión de planeamiento fue una consecuencia de cierto interés general en las técnicas más eficaces destinadas a obtener un arreglo. Esta preocupación más general es muy típica en los administradores de programas y los individuos que hoy determinan la política en el campo de la mediación. La verdadera cuestión que llevó a esta reunión, y al estudio de evaluación que la originó, fue el interés por encontrar el modo de que los programas estatales de mediación fuesen más eficaces en la obtención de arreglos.

Las opiniones expresadas en el encuentro de planeamiento sugieren que, a semejanza de los mediadores individuales, la mayoría de los administradores actúan a partir de la premisa de que la meta del proceso de mediación es aportar satisfacción resolviendo los problemas de los litigantes y generando arreglos mutuamente aceptables. Por consiguiente, los administradores están interesados en las variaciones y las técnicas del proceso, y en el entrenamiento que aumenta la eficacia para llegar a acuerdos, porque todos

estos factores contribuyen al trabajo de los mediadores que perciben las metas de la satisfacción y el arreglo. Precisamente la propuesta era atractiva para los participantes de este encuentro porque encerraba la promesa de ayudar a los mediadores individuales a alcanzar buenos arreglos. El director que había aplicado el método "mixto" arguyó que es más elevado el número de casos resueltos voluntariamente en la fase de mediación del proceso porque los mediadores tienen más influencia sobre los litigantes cuando cabe la posibilidad de que se tornen árbitros del conflicto: la mediación es más eficaz si las partes saben que los terceros tendrán la palabra definitiva en caso de que la mediación fracase. La posesión de este poder definitivo asigna a los mediadores una herramienta suplementaria que ayuda a las partes a superar las fallas de la negociación, por ejemplo la adopción de posturas, la exageración y las reacciones excesivas. Les concede más capacidad para alejar a las partes de las decisiones mal razonadas, y para acercarlas a las que ofrecen soluciones sólidas y viables.

En resumen, en este encuentro los administradores concibieron la mediación-arbitraje como una técnica —una entre muchas, pero de la cual podía afirmarse que era eficaz— que podía ayudar a sus mediadores a hacer exactamente lo que los profesionales de la sesión de representación de roles de la conferencia consideraban importante: alcanzar acuerdos de buena calidad. La lógica implícita de los administradores era que aportar técnicas más eficaces a sus mediadores determinaría más y mejores acuerdos, y la consecución de dichos arreglos originaría más satisfacción de las necesidades de las partes. En este encuentro, la expresión de apoyo a la

mediación-arbitraje como técnica de promoción del arreglo fue un reflejo evidente de lo que la *Historia de la satisfacción* postula acerca de lo que la mediación puede y debe ser: una tecnología eficaz para resolver problemas y originar satisfacción.

Aunque los estudios de investigación no miden directamente las actitudes de los administradores, aportan implicaciones claras acerca de las mismas. Por ejemplo, la mayoría de los estudios de evaluación de la mediación —no sólo las evaluaciones internas de los programas, sino también los estudios académicos— se concentran en tres medidas del rendimiento: los índices de arreglo, los niveles de satisfacción de las partes y la calidad del resultado sustantivo, como lo indican diferentes factores (véase Pearson y Thoennes, 1984; Tyler, 1987; Hermann y otros, 1993). El empleo de estos criterios habla por sí mismo: se usan las metas de la *Historia de la satisfacción* como medidas primarias del éxito de la mediación. Más aún, el hecho de que los investigadores adopten este concepto de las metas de la mediación, al evaluar sus efectos, sugiere que este concepto es ampliamente compartido por las personas que planean y dirigen los programas de mediación, cuyas pretensiones y premisas están siendo comprobadas por los investigadores. Por consiguiente, el resultado de la investigación evaluadora implica que los administradores perciben generalmente que el objetivo de la mediación es proporcionar a las partes la posibilidad de llegar a acuerdos que satisfagan sus necesidades, por lo que buscan el modo de ayudar a los mediadores a alcanzar dicha meta.

Otro grupo de estudios refuerza esta implicación acerca de las actitudes administrativas. Se trata de estudios de investigación acerca de la eficacia de las dife-

rentes estrategias o comportamientos del mediador. En una de las primeras recopilaciones importantes de la investigación acerca de la mediación, *Mediation Research* (1989), de Kressel y Pruitt, aproximadamente una docena de estudios examinó la eficacia de determinadas técnicas del mediador para aumentar la probabilidad del arreglo. Sobre todo uno de estos estudios (Pruitt y otros, 1989) contempló la posibilidad de que la propia mediación-arbitraje fuese una técnica eficaz de promoción del arreglo. El foco permanente de estos estudios de la eficacia sugiere de nuevo que, en el nivel de la política y la administración de los programas, hay un firme interés en identificar y poner en práctica las técnicas que pueden ayudar a los mediadores individuales a alcanzar arreglos y generar satisfacción en las partes, entendidos ambos propósitos como las metas principales del proceso. Como con las prácticas de los mediadores individuales, es evidente que las actitudes de los administradores de las instituciones han llegado a encolumnarse firmemente con la *Historia de la satisfacción*, al mismo tiempo que restan importancia a los objetivos de transformación de la mediación. La discusión de la mediación-arbitraje en el encuentro de planeamiento de los administradores reveló un profundo interés en el arreglo y la satisfacción junto a un desinterés manifiesto por promover la revalorización mediante el estímulo de la autodeterminación de las partes. Los comentarios del director del centro de mediación y arbitraje se concentraron lisa y llanamente en la utilidad —para alcanzar la meta del arreglo— de la “influencia” del mediador-árbitro, es decir el poder de decidir el caso si las partes no pueden llegar a un arreglo. Nadie expresó la objeción de que, puesto que el método asigna a los mediadores más poder y los

alienta a utilizar este poder para alcanzar arreglos, puede debilitar o restringir la autodeterminación de las partes. El intenso interés de los administradores en el modo en que la mediación-arbitraje ayudaría a alcanzar arreglos y formas de la satisfacción tuvo su análogo en una aparente falta de interés en el modo en que la mediación-arbitraje podría afectar negativamente la revalorización y la transformación. (La única excepción fue el director del centro que aplica “solamente la mediación”, que sintió tales inquietudes y más tarde decidió profundizar el tema relacionándose con consultores externos, que debían aconsejarlo acerca del modo de ampliar el eje de su programa, para incluir otros objetivos, además del arreglo. De todos modos, la suya fue evidentemente una posición minoritaria, al extremo de que consideró que no podía manifestarla francamente en el curso de la reunión.)

El cuadro más amplio sugerido por la literatura acerca de la investigación es análogo, si apuntamos no sólo a lo que en *efecto* se estudia sino a lo que *no* se estudia. Con alguna rara excepción, la investigación de evaluación considera sólo el arreglo y la satisfacción; casi no hay estudios que intenten evaluar los efectos transformadores de la mediación o midan factores tales como la revalorización o el reconocimiento (sin embargo, véase Deutsch, 1993; Pearson y Thoenes, 1984). Aun más claramente, la investigación acerca del comportamiento del mediador concentra la atención exclusivamente en las técnicas eficaces de *arreglo*; ningún estudio importante ha examinado cuáles son los comportamientos eficaces del mediador en la promoción de la revalorización y el reconocimiento. Hace más de una década, Sally Merry (1982) observó que existía una tendencia a conside-



rar los efectos de la mediación por referencia sólo a la obtención del arreglo, y a descuidar todas las restantes medidas posibles. Esta tendencia se ha fortalecido todavía más durante los años siguientes.

En resumen, como en el caso de la práctica individual, los enfoques de la mediación en el nivel institucional evidencian que la *Historia de la satisfacción* ha tendido a prevalecer en este campo y que, en el curso de ese mismo proceso, la voz de la *Historia de la transformación* ha tendido a debilitarse más y más.

### **Influencia agregada: la reacción frente al caso King**

En el verano de 1992 los habitantes de Estados Unidos se vieron afectados por las ondas de choque de la brutalidad policial en el caso de Rodney King: los crueles castigos infligidos por la policía; el vídeo del incidente; el veredicto del jurado que exculpó a los oficiales; la violencia que estalló ulteriormente en las calles; la presencia del prejuicio racial: el caso King y los hechos concomitantes transmitieron mensajes profundamente perturbadores acerca de la incapacidad de nuestra sociedad para infundir en sus miembros el debido respeto por la ley y la justicia, y de cada uno hacia los demás en tanto conciudadanos y seres humanos.

Los representantes de la comunidad minoritaria de Los Angeles afirmaron que el castigo físico sufrido por Rodney King no era un incidente aislado. Muchos sostuvieron que era la punta del témpano del abuso policial que existe relativamente incontrolado en ciu-

dades de todo el mundo. Además, explicaron, el problema no era sólo el abuso policial, sino el trato injusto en todas sus formas. El veredicto en favor de los agentes policiales fue visto como un ejemplo todavía peor de esta injusticia: sugería que las minorías no podían pedir reparación y equidad a nadie, ni siquiera a los tribunales.

Durante los disturbios que siguieron al fallo, pareció que los participantes se sentían alienados no sólo del gobierno y sus instituciones, sino también de su propia comunidad. Después del desorden, a menudo se formuló la pregunta: ¿por qué la gente destruiría a su propia comunidad? La respuesta más expresiva fue: la gente no sentía que era su comunidad, pese a que vivía en ella. No sentía que pudiese controlarla o pertenecerle, y se consideraba impotente para cambiar de manera constructiva el estado de cosas. Como declaró una mujer a un periodista: "Dijeron que no tenemos poder. Bien, les demostramos quién tiene el poder. Paralizamos a toda la ciudad".

Los acontecimientos también reflejaron las profundas divisiones entre los individuos y los diferentes grupos de la comunidad. Un periodista afroamericano sugirió que cuando los jurados blancos miraban a Rodney King, de ningún modo veían en él a un ser humano; todo lo que podían ver era "un negro corpulento y brutal... una amenaza... un hombre dispuesto a provocar la destrucción de una ciudad inocente como Los Angeles" (Pearson, 1992, pág. 27). El autor señaló que comprobaba que a él mismo lo miraban así en la calle, de modo que concluyó preguntándose si los negros y los blancos aprenderían alguna vez a ver más allá de sus temibles estereotipos. Otros se refirieron a la forma en que las anteojeras

culturales inducen a diferentes grupos a desconfiar unos de otros. Un canal de noticias filmó una discusión entre una familia coreana y dos jóvenes afroamericanos. Los jóvenes dijeron que los coreanos les desagradaban porque exhibían una actitud "fría", "sin sonrisas", que era una expresión de falta de respeto por su raza. Los coreanos explicaron que su cultura les inculca la "falta de sonrisas", no como expresión de hostilidad, sino porque se percibe la sonrisa como una actitud "poco seria".

Quizás el aspecto más inquietante fue la condición de *déjà vu* de los acontecimientos de Los Angeles. El desorden fue casi una repetición de los hechos sobrenidos en Watts, Detroit, y otras ciudades de Estados Unidos hace casi veinticinco años. Todo el episodio reflejó un nivel de sufrimiento, de frustración y división —persona contra persona, un grupo contra otro, los ciudadanos contra el gobierno— que pareció haber cambiado poco en el curso de dos décadas.

Después del desorden, muchos comentaristas suscitaron interrogantes acerca de las causas profundas y de lo que hubiera podido impedir que los acontecimientos se desarrollaran de ese modo. Gran parte de la discusión se concentró en el modo en que hubieran podido evitarse las condiciones que provocaron la explosión, si antes de ella se hubiesen desarrollado mejores esfuerzos para tratar los problemas urbanos: mejor entrenamiento policial y más supervisión, mejores medidas oficiales en las áreas de vivienda y empleo, más esfuerzos en pro del desarrollo económico, y así por el estilo. Las personas que actuaban en estas esferas se preguntaban: "¿En qué podríamos haber modificado nuestra actitud para contribuir a evitar esta tragedia, y qué debe ser diferente a partir de ahora?"

Pero en el campo de la resolución de las disputas, no fue visible que la atención pública se orientase hacia el mismo tipo de interrogante: ¿quizá los esfuerzos mejor dirigidos a resolver las disputas e imponer la mediación habrían contribuido a aliviar el sentido de alienación y división que se manifestaba en la comunidad del sur y el centro de Los Angeles, y que probablemente alimentó los disturbios? No cabe duda de que se habló del problema, pero la cuestión no se convirtió en el centro de las conferencias o las sesiones de los seminarios, ni de los comentarios en los principales periódicos y publicaciones especializadas. En cambio, la práctica continuó exhibiendo un gran caudal de discusiones, tanto en las conferencias como en las publicaciones escritas, acerca de la utilización real y potencial de la mediación y el Método Alternativo de Resolución de Disputas en los casos de divorcio, desavenencias comerciales, patentes, alta tecnología y muchos otros contextos.

\* \* \* \* \*

La reacción en el campo de la mediación frente al caso King y sus secuelas refleja, en el plano más general, las actitudes actuales acerca de lo que puede y debe esperarse del movimiento de la mediación en conjunto. La ausencia de comentarios públicos visibles acerca de los hechos en Los Angeles, dentro del campo de la mediación, fue en sí misma una expresión implícita de esas actitudes. Sugirió que en efecto no había nada que decir, porque nada podía haberse hecho en el movimiento de la mediación para obtener un efecto positivo en las condiciones que provocaron el desorden. El enunciado implícito fue que, cuales-

quiera que fuesen los resultados de la actividad de otras instituciones sociales, no podía pretenderse con justicia que el empleo del método tuviese, en una medida significativa, el efecto agregado de aliviar las condiciones de desesperación y alienación en los centros urbanos. Creer que podía haber determinado ese efecto sería poco realista. Equivaldría a pedir algo que el movimiento jamás podría aportar.

Al mismo tiempo, los temas que han atraído la atención de la literatura especializada, antes y después del caso King, sugieren lo que la gente en efecto percibe como expectativas realistas del movimiento general de la mediación. La mediación se ha extendido a una gama cada vez más amplia de disputas, pero la atención se ha concentrado más y más en su utilidad para resolver expeditivamente los casos y, al mismo tiempo, producir soluciones que satisfagan las necesidades de los adversarios (véase Singer, 1990; Susskind y Cruikshank, 1987). La literatura especializada abunda en informes y análisis de éxitos de la mediación en estos términos, así como en recomendaciones acerca del modo de utilizarla más ampliamente para obtener tales beneficios. En una extensa escala de contextos —que incluye los conflictos familiares, los negocios, la política pública y los temas ambientales— los partidarios de la mediación han señalado cómo se resolvieron los problemas, mejoraron las situaciones, y se impidieron estancamientos gracias a la capacidad de la mediación para abordar expeditivamente las disputas mediante un proceso informal y consensual. Se han presentado en apoyo de estas afirmaciones algunos estudios acerca de la mediación, que documentan los elevados índices de resolución y los altos niveles de satisfacción.

En conjunto, estas fuentes aportan una visión consecuente de lo que puede y debe ser interpretado como el efecto agregado del empleo de la mediación: se ha resuelto un elevado número de disputas individuales, con arreglo de los problemas y satisfacción de las partes, y evitando el consumo excesivo de tiempo y recursos. Que la atención se concentre en este tipo de efectos es consecuencia del concepto de la *Historia de la satisfacción* acerca de lo que la mediación puede hacer, y de lo que debe esperarse que hará: puede servir como una poderosa tecnología para resolver problemas y satisfacer necesidades. Por consiguiente, precisamente porque ha prevalecido en la práctica individual y la política institucional, el cuadro aportado por la *Historia de la satisfacción* se ha convertido en la imagen aceptada del efecto agregado de la mediación, conformando las expectativas acerca de lo que ese efecto probablemente es o no es.

La reacción frente al caso King sugiere un segundo concepto general, acerca de las actitudes con respecto a lo que puede esperarse del movimiento de la mediación y del modo en que esas actitudes han cambiado durante las últimas dos décadas. Los primeros programas de mediación comunitaria, que marcaron el nacimiento del movimiento contemporáneo de la mediación, surgieron a su vez como respuesta a los desórdenes urbanos de fines de los años 60. Muchos creyeron que la mediación *podía* llegar a los niveles profundos del conflicto intergrupal e interpersonal, determinando de ese modo un efecto positivo sobre las condiciones en los centros urbanos. El razonamiento que fue el punto de partida de esta expectativa se basó en cierta visión del proceso de mediación y sus cualidades. Parte del razonamiento fue

que la mediación puede dar a la gente un sentido de su poder para resolver los problemas con sus propios recursos, aunque sean limitados, y un sentido de control sobre su vida, esto es, promover la revalorización. Otro aspecto del razonamiento fue que la mediación puede "humanizar" a las personas en sus mutuas relaciones, ayudándolas a ver más allá de sus supuestos, y a mirarse unas a otras como seres reales, con preocupaciones y necesidades humanas reales, incluso en el ámbito del desacuerdo: es decir, puede suscitar el reconocimiento. En resumen, se pensó que incluso las pequeñas medidas de revalorización y reconocimiento, a lo largo de millares de casos y en el curso de décadas, podían sumarse y producir cierto efecto acumulativo sobre la inhibición y la alienación que en caso contrario continuarían prevaleciendo en las grandes ciudades. Estas expectativas no aparecieron como formas ingenuas o idealistas, aunque todos comprendieron que no sería fácil realizarlas. De hecho, representaron un tema importante en las actitudes de los que actuaban entonces en la especialidad (véase Danzig y Lowy, 1975; Shonholtz, 1984; Stulberg, 1975).

Sobre este trasfondo, la reacción frente al caso King relata cómo han cambiado durante las dos últimas décadas las actitudes acerca de los efectos agregados del movimiento. En sus comienzos, a fines de los años 60, en efecto se creía que el movimiento de la mediación era capaz de ayudar a modificar las condiciones que habían alimentado los desórdenes de esa década, aunque lo hiciera gradualmente. En la actualidad, parece que pocos creen que el movimiento de la mediación sea siquiera *importante* para los problemas de la desconfianza, la inseguridad y la alienación que

están en el fondo de las tragedias sociales del tipo de la de Los Angeles. Lo que el trasfondo histórico aclara es que este cambio de las expectativas representa no sólo una variación *hacia* la imagen del movimiento aportada por la *Historia de la satisfacción*, sino también una variación para *alejarse* de la imagen aportada por la *Historia de la transformación*.

Como acabamos de explicar, las expectativas que la gente albergó al principio se basaron sobre todo en el supuesto de que la práctica de la mediación subrayaría las dimensiones de la transformación del proceso: la revalorización y el reconocimiento. De hecho, las expectativas iniciales del movimiento se vieron conformadas en medida considerable por la *Historia de la transformación*. El abandono gradual de esas expectativas por considerarias poco realistas ha determinado una actitud de distanciamiento con respecto a la propia historia, en cuanto visión orientadora del movimiento.

En resumen, en vista de las actitudes acerca del efecto agregado de la mediación, como acerca de la práctica individual y la política institucional, el crecimiento de la influencia de la *Historia de la satisfacción* se ha visto acompañado por un debilitamiento de la influencia de la Historia de la transformación. En todos los planos, la *Historia de la satisfacción* prevalece hoy y la *Historia de la transformación* ejerce a lo sumo una influencia secundaria.

### Ganancias y pérdidas

Una visión del cambio que sobrevino en las actitudes acerca de los efectos de la mediación es que el

movimiento sencillamente "creció", dejando detrás expectativas ingenuas en favor de otras más realistas. Como un observador crítico dijo a un público de profesionales durante una conferencia reciente: "Para ustedes, lo importante es comprender que después de todo no son un «movimiento social». Son un grupo de personas con algunas cualidades útiles, para las cuales existe un mercado interesado de posibles usuarios. Mi consejo es que continúen avanzando y determinen cómo comercializarán más eficazmente sus servicios, y olviden la idea de cambiar la sociedad".

De hecho, el comentario sugiere que la imagen de la mediación aportada por la *Historia de la satisfacción* ofrece algo de valor, limitado pero real, y en cambio la imagen de la *Historia de la transformación* propone algo que parece muy grandioso, pero que en definitiva es ilusorio e inalcanzable. Si esta evaluación implícita es válida, el movimiento que ha sobrevenido, para acercarse a la visión de la *Historia de la satisfacción* y alejarse de la visión de la *Historia de la transformación*, ha determinado que se adquiriera algo valioso, pero sin perder nada que posea importancia real. Ello significaría que la actual orientación del movimiento de la mediación es sensata. El interrogante fundamental consiste en determinar si esta evaluación de las dos historias es tan válida como parece. Nuestra opinión en este sentido se inclina por la negativa.

Ciertamente, nuestra evaluación de las dos historias es la inversa de la que sugirió el orador que hemos citado aquí. El valor ofrecido por la *Historia de la satisfacción* no es tan real como se cree generalmente, y el valor ofrecido por la *Historia de la transformación* es más realizable (desde un punto de vista rea-

lista) que lo que se cree generalmente. Por lo tanto, en contra de la opinión predominante, es muy probable que la prolongación del curso actual del movimiento de la mediación implique que ganaremos algo de valor discutible, mientras perdemos algo muy importante. Más adelante se explica en profundidad por qué creemos que esa es la situación, y qué puede hacerse al respecto. El capítulo siguiente examina por qué la *Historia de la satisfacción* ha aumentado de tal modo su influencia, y analiza más detenidamente sus limitaciones y la distancia entre lo que promete y lo que aporta.

## **Resolución de problemas: los límites de la práctica actual de la mediación**

El crecimiento constante de la popularidad y la influencia de la *Historia de la satisfacción*, que se impone a otras versiones del movimiento mediador, no ha sido un proceso casual. Ha sobrevenido porque esta historia exhibe actitudes profundamente arraigadas en relación con el conflicto.

### **La satisfacción y la resolución de problemas**

El modo en que la mayor parte de la gente ha considerado a la mediación durante los últimos veinticinco años proviene sobre todo del modo en que considera el conflicto en general. Como todas las historias del Capítulo 1, la *Historia de la satisfacción*, en cuanto versión del carácter del movimiento mediador, descansa en un conjunto de premisas (y las expresa) acerca de la naturaleza del conflicto en general. Para ser más específico, la reseña del movimiento que haremos en esta historia concuerda con una estructura

más amplia, coherente y sólida (que refuerza aquella), conocida como orientación para la resolución de *problemas del conflicto*. Ciertamente, la invocación y la influencia de la *Historia de la satisfacción* responden en medida considerable a su vinculación con la orientación a la resolución de problemas. El marco de la resolución de problemas es la lógica interior de la *Historia de la satisfacción*.

Una orientación hacia el *conflicto* es una visión mundial del conflicto. Nos dice qué debemos pensar acerca del conflicto al conformar dos conjuntos fundamentales de expectativas (Littlejohn, Shailor y Pearce, 1994). En primer lugar, aporta un sentido de qué es el conflicto. Nos dice cómo debemos explicarnos nosotros mismos el conflicto, cómo podemos identificarlo, pensarlo y discutirlo. En segundo lugar, una orientación hacia el conflicto sugiere una visión acerca de lo que debería ser la *respuesta ideal* al conflicto. Prescribe qué debe hacer la gente que se encuentra en conflicto para alcanzar resultados eficaces, los resultados que la orientación misma define y valora.

En la orientación hacia la resolución de problemas, se percibe el conflicto como un obstáculo a la satisfacción de las necesidades (problema). Es decir, cuando existe un conflicto existe un problema, y un problema existe a causa de una incompatibilidad real o aparente de las necesidades o los intereses de las partes. La incompatibilidad determina que la satisfacción de las necesidades de las partes sea imposible, por lo menos provisionalmente. En resumen, la incapacidad asociada típicamente con el conflicto proviene de la existencia de un problema no resuelto acerca de cómo satisfacer simultáneamente necesidades incompatibles.

Esta visión de que el conflicto surge de las necesidades insatisfechas e incompatibles conduce a un enfoque correspondiente, a saber, que la respuesta ideal al conflicto es adoptar medidas de colaboración para resolver los problemas identificados. El tratamiento de los conflictos significa hallar soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes comprometidas en el más alto grado posible, y de ese modo se maximice la satisfacción conjunta. Los movimientos de las partes concuerdan con los objetivos de resolución de los problemas cuando aclaran necesidades o cuando sugieren y evalúan soluciones en relación con un problema. Las soluciones óptimas son las que satisfacen las diferentes necesidades de todas las partes. En segundo lugar están las soluciones que las partes admiten cuando están dispuestas a ignorar o a omitir algunas necesidades con el fin de arribar a un resultado aceptable, aunque sea imperfecto.

El marco que la resolución de problemas determina para comprender el conflicto y dar la respuesta conveniente al mismo, se define en el siguiente texto:

La capacidad de un grupo para desarrollar soluciones nuevas e innovadoras a los problemas difíciles es sobremanera importante en la resolución constructiva de los conflictos. Donde existen discrepancias o conflictos, es típico que no exista una solución fácilmente utilizable, percibida como aceptable por todas las partes. Es necesario hallar una solución nueva, innovadora e integradora, que satisfaga las necesidades y los deseos de todas las partes interesadas [Likert y Likert, 1976, pág. 133].

En el curso de las tres últimas décadas, la resolución de problemas se ha convertido en el enfoque

corriente de los teóricos. Aparece entretrejado en las discusiones jurídicas del conflicto [Fisher y Ury, 1981; Menkel-Meadow, 1984; Riskin, 1991, 1993], en psicología (Likert y Likert, 1976; Maier, 1967; Maier y Solem, 1962; Pruitt, 1983; Pruitt y Rubin, 1986), la administración organizativa (Schmidt y Tannenbaum, 1960; Blake y Mounton, 1964; Kepner y Tregoe, 1965; McKersie, 1964; Filley, 1975; Ruble y Thomas, 1976; Pruitt y Lewis, 1977), y la comunicación (Borisoff y Victor, 1989; Putnam y Poole, 1987; Folger, Poole y Stutman, 1993).

¿Por qué esta visión del conflicto ha merecido una aceptación tan amplia? Hay varias razones. En primer lugar, fue formulada en parte como respuesta a una orientación distinta del conflicto, la que a juicio de muchos era excesivamente destructiva y costosa: la orientación distributiva. En la visión distributiva, se define el conflicto como una disputa entre aspirantes a los mismos recursos, en la que "el ganador se apodera de todo". La respuesta ideal al conflicto es la asignación de los recursos cuestionados a la parte que tiene la motivación más elevada en la escala del derecho y la equidad. Esta orientación es la base del sistema legal y formal de resolución de disputas, así como del proceso de arbitraje e incluso de los enfoques antagónicos de la negociación (aunque suele ser más el poder que los principios éticos el que determina el resultado). La resolución de problemas ofrece una alternativa al enfoque distributivo, basada en una visión menos antagónica y más expansiva del uso de los recursos y el interés propio. Sugiere que las partes pueden conseguir más de lo que desean si tratan los conflictos como problemas que pueden definirse en conjunto y abordarse con la intención de hallar soluciones globales.

Es posible ampliar los recursos, el valor puede crearse en lugar de reclamarse, y la consideración de las necesidades de terceros es el mejor modo de contemplar las propias (Lax y Sebenius, 1987; Menkel-Meadow, 1984). En parte este contraste con la orientación distributiva determinó que la resolución de problemas se convirtiese casi en una *cause célèbre*, que arraigó firmemente en las reseñas de la resolución ideal del conflicto. Pero más allá de esto, la resolución de problemas tiene cualidades atractivas en sí mismas. Estas cualidades son parte del lenguaje cotidiano actual de la resolución de problemas: las partes pueden aclarar y perseguir sus propios intereses cuando consideran los intereses de terceros; pueden elevar la jerarquía del proceso y el resultado de la resolución de disputas sustrayendo la apertura, la colaboración y la capacidad creadora; y pueden evitar los errores de los desequilibrados de poder, la escalada y la evitación destructiva de los obstáculos. Son ventajas reales, destacadas por los profesionales y los teóricos.

La resolución de problemas también fue bien recibida y promovida por los sociólogos, que encontraron en ella un enfoque que podía ser enseñado y medido, aplicable a la intervención en los conflictos. La visión de la resolución de problemas impulsó la investigación de la resolución de conflictos. Los estudiosos demostraron que la creatividad y la heurística son buenos auxiliares de los esfuerzos aplicados a la resolución de problemas. En términos específicos, llamaron la atención sobre las técnicas que permiten ampliar, redefinir y reformular los problemas y las posibles soluciones e inventarían la capacidad de las partes para pensar y actuar en términos de resolución de problemas. Todo este trabajo desde las ciencias sociales consolidó toda-



vía más la credibilidad, utilidad y atracción de la orientación hacia la resolución de problemas.

Incluso este breve esquema de la resolución de problemas evidencia que se trata de una visión coherente, estructurada y persuasiva. Se trata de una *gestalt* que incluye el pensamiento de muchas personas acerca de la resolución de conflictos ideales. En algunos casos se la inculca de tal modo que definir los conflictos como problemas es casi tautológico: parece imposible atribuir a los conflictos un carácter diferente al de los problemas o conjuntos de intereses incompatibles. Ello es especialmente cierto en el caso de las personas que trabajan con procesos informales o consensuales de resolución de las disputas, por ejemplo la negociación o la mediación, en lugar de aplicar procesos obligatorios y formales, como los dictámenes judiciales.

La visión del conflicto como suma de problemas es lo que explica la gran popularidad y la influencia de la *Historia de la satisfacción*. La orientación fundamental hacia la resolución de problemas reforzó la *Historia de la satisfacción* y predispuso a la gente a aceptar su versión del mediador. Tanto el modo en que la resolución de problemas define el conflicto como la respuesta que recomienda, concuerdan totalmente con la *Historia de la satisfacción* y su visión del potencial de la mediación como colaboración en la resolución de los problemas.

### La resolución de problemas en la práctica de la mediación

La orientación hacia la resolución de problemas predispone a aceptar la versión de la *Historia de la*

*satisfacción* acerca de lo que se espera que realice la mediación e induce a adoptar el enfoque de la práctica de la mediación que la *Historia de la satisfacción* describe y respalda. En la base de todo —el enfoque de la práctica, la visión de los objetivos de la mediación y la reseña que describe ambas cosas— está la orientación hacia el conflicto sobre la base de la resolución de problemas.

Algunas de las pruebas más sólidas en abono de esta tesis provienen de la investigación acerca de las diferencias radicales en los estilos de los mediadores (Silbey y Merry, 1986; Donohue, 1991; Kressel y otros, 1994). Aunque los estilos identificados en estos estudios son bastante distintos, sea como fuere todos se ajustan al manejo del conflicto sobre la base de la resolución de problemas. De hecho, el examen de estas "diferencias" revela una semejanza sorprendente, que demuestra cómo en general la orientación basada en la resolución de problemas influye sobre la práctica de la mediación.

El estudio clásico de Susan Silbey y Sally Merry (1986) acerca de las diferencias en los estilos de los mediadores es un ejemplo oportuno. Sobre la base de su propia observación y el análisis de cuarenta mediadores, las autoras sugieren que se utilizaron dos estilos consecuentes o "estrategias de arreglo": el negociador y el terapéutico.

Silbey y Merry caracterizan del siguiente modo estos dos estilos de mediación:

En el modo negociador, los mediadores reclaman autoridad como profesionales con conocimiento de las leyes, el derecho y el sistema judicial, al que se califica de costoso, lento e inaccesible. El propósito de la mediación es llegar al arreglo. El estilo negociador

tiende a un proceso más estructurado y a un control más franco de los procedimientos. En el estilo negociador, los mediadores utilizan reuniones más privadas con los litigantes, dirigen más la discusión y alientan menos la comunicación directa con los litigantes que en el estilo terapéutico... La tarea del mediador es considerar el resultado final, delimitar las cuestiones, promover intercambios y eludir las diferencias de intereses que sean intratables...

En cambio, el estilo terapéutico es una forma de comunicación en que se alienta a las partes a expresar libremente sus sentimientos y sus ideas. Aquí, los mediadores reclaman una autoridad basada en el conocimiento experto del manejo de las relaciones interpersonales, y describen el propósito de la mediación como un esfuerzo para ayudar a la gente a alcanzar un nivel de comprensión mutua a través de los acuerdos colectivos. Como el estilo de negociación, el modo terapéutico también tiene una posición negativa con respecto al sistema legal; pero en lugar de subrayar los valores y los defectos institucionales, el estilo terapéutico destaca las preocupaciones emocionales, e imputa al sistema legal la culpa del empeoramiento de las relaciones interpersonales. En este modo, la redacción del acuerdo se convierte en actividad colectiva, en la cual los mediadores generalmente maximizan el contacto directo entre las partes, sea cual fuere el destino final de la actividad... [Los mediadores] se basan más intensamente en el estímulo de la discusión, la exploración de las relaciones anteriores y el tratamiento de las cuestiones que no se han visto suscitadas por la situación, la queja o la acusación inmediatas [págs. 19-20].

Estos dos estilos de mediación son muy diferentes en algunos aspectos. Pero la discusión y las ilustraciones concretas de Silbey y Merry demuestran (aunque ése no es el propósito que las anima) que

ambos en definitiva están determinados por un enfoque de la mediación basado en la resolución de problemas. El estilo negociador describe el camino más directo que los mediadores pueden seguir en un proceso de resolución de problemas. Los mediadores que practican la negociación tratan los intereses considerando los como problemas. Limitan las inquietudes, manteniendo un firme control sobre la interacción, y avanzan regularmente hacia soluciones aceptables para todas las partes. El pensamiento "definitivo" es valioso porque concentra la atención en las soluciones eficaces. La interacción libre o la discusión de las emociones son peligrosas, porque pueden desviar fácilmente el curso de la resolución de problemas. El estilo negociador de la mediación es una forma consagrada de resolución de problemas.

En cambio, los mediadores terapéuticos amplían el temario, admiten una interacción menos estructurada y alientan a las partes a expresar sus sentimientos. Sin embargo, se adoptan estas medidas como modo de encontrar soluciones viables que puedan ser la base de los arreglos. En otras palabras, el enfoque terapéutico también se orienta principalmente hacia la resolución de problemas, pero lo hace poniendo el énfasis en la comunicación entre las partes y buscando intereses compartidos. Este enfoque es considerado por los mediadores que aplican la negociación como peligroso y muy oneroso desde el punto de vista del gasto de tiempo. Para el mediador terapéutico, este camino más tortuoso a veces es atractivo porque ofrece una visión realista y global que aborda mejor la complejidad de los problemas porque reconoce el terreno basal: la historia que condujo a las circunstancias actuales y las reacciones emocionales que las cuestiones implican.

Pero en definitiva, el estilo terapéutico se preocupa tanto como el negociador en la producción de soluciones para los problemas.

Se ilustra claramente este punto en el estudio de un caso concreto que Silbey y Merry (1986) utilizan como ejemplo de mediación terapéutica. En este caso, el mediador primero extiende una disputa estrecha acerca de una deuda financiera entre los miembros de una pareja divorciada, y la lleva a "áreas mucho más amplias y emocionales". Pero entonces, incluso aunque "las partes se resistieron un poco", el mediador retorna al "problema puntual del dinero" (pág. 25). La resolución del problema inmediato —lo que corresponde hacer con respecto a la deuda— en definitiva merece un tratamiento privilegiado. Incluso habiendo explorado cuestiones más profundas, la mediación terminó centrándose en el problema monetario, y las partes tratan de resolverlo. Silbey y Merry observan que detrás de esta estrategia del mediador, está "la teoría de que la expresión de sentimientos es una *precondición necesaria para llegar a una resolución* [el subrayado es nuestro]": la ampliación de las cuestiones y la exploración de las emociones sirve a los mismos fines buscados por el método de la negociación. El estilo terapéutico continúa siendo en el fondo un esfuerzo por resolver problemas.

Lo que sugiere el estudio de Silbey y Merry es que incluso los polos opuestos de la actual práctica de la mediación reflejan la misma orientación a la resolución general de problemas. Esto es así en parte porque el estilo terapéutico en sí mismo está influido por los objetivos de la resolución de problemas, y en parte porque cuando ambos confluyen, la resolución de problemas prevalece. Por supuesto, en cierto mo-

do ver la semejanza entre dos cosas que son diferentes exige el contraste con una tercera. El contraste muestra que las dos cosas diferentes son sólo dos caras de la misma moneda. El estilo terapéutico comienza a avanzar en una dirección diferente de la que sigue la resolución de problemas, pero no tiene adónde ir, porque no está vinculado con un enfoque alternativo de lo que es el conflicto y de lo que debe ser la respuesta ideal al mismo. En consecuencia, incluso cuando la práctica de la mediación comienza a avanzar en otra dirección, pronto se ve superada por la resolución de problemas.

El examen de otros estudios de las diferencias en el marco de la práctica conduce a conclusiones análogas. Incluso los estilos de mediación que parecen muy distintos en la superficie también están impulsados por la misma orientación fundamental que conduce a los litigantes y a las terceras partes a considerar su propia tarea y a orientar sus esfuerzos hacia la identificación de los problemas y la elaboración de soluciones. Casi todas las características descriptivas de la práctica que aparecen en la literatura especializada corresponden a la orientación de la resolución general de problemas (Kolb, 1983; Krescel y Pruitt, 1989; Alfini, 1991; Riskin, 1993). En el mundo actual de la práctica, la mediación es generalmente mediación para la resolución de problemas.

### Las pautas de la práctica de resolución de problemas

Los estilos de mediación que acabamos de analizar comienzan a prevalecer en el panorama de la

práctica actual de la mediación, por lo menos en términos generales. Sin embargo, la mediación orienta hacia la resolución de problemas tiene otra faceta bien documentada, pero mucho menos reconocida. Ciertos tipos de comportamiento de los mediadores están inducidos por la orientación basada en la resolución de problemas, y son una prolongación lógica de la misma. Sin embargo, estas formas de conducta suscitan inquietud, porque modifican considerablemente el proceso y las metas de la mediación según se las visualiza en la *Historia de la satisfacción*. En efecto, cuestionan la posibilidad de que la *Historia de la satisfacción* —y la mediación basada en la resolución de problemas— puedan llegar a cumplir sus promesas.

Estos rasgos problemáticos provienen todos del rol que los mediadores representan como interventores en el marco de un proceso de resolución de problemas. Por esta razón, no han aparecido en otros contextos formales o informales de resolución de problemas en que las partes negocian sus propias cuestiones. En otras palabras, no es la resolución de problemas *per se* lo que conduce a las dificultades, sino el compromiso de los terceros en el proceso. Lo que los mediadores en efecto hacen sugiere que, cuando operan sometidos al mandato que los obliga a definir y resolver problemas, no pueden menos que influir sobre el proceso y los resultados de modos tales que tiendan, paradójicamente, a frustrar por completo el espíritu y el propósito de la resolución de problemas.

Tres pautas generales de conducta del mediador caracterizan la mediación basada en la resolución de problemas. En primer lugar, al principio del proceso, los mediadores tienden a decidir a qué se refiere el

caso como un todo, y rotulan la disputa de un modo que parece identificable y controlable. Segundo, los mediadores a menudo influyen sobre las condiciones del arreglo en un estilo que sorprende por su autoritarismo. Tercero, los mediadores tienden a eliminar las cuestiones que no pueden resolverse fácilmente con un enfoque de resolución de problemas. Estos tres esquemas, considerados como un todo, amenazan a los mismos valores objetivos de resolución de problemas. Aunque parezca irónico, pueden ser inevitables mientras la mediación se oriente a la resolución de problemas.

### Evaluaciones globales de las circunstancias de las partes

Cuando los litigantes relatan sus historias iniciales —la historia de los hechos que condujeron a las circunstancias actuales— los mediadores tienden a buscar y definir los problemas que deben resolverse o abordarse. Los mediadores revelan el trasfondo histórico, las cronologías de los hechos y las expresiones de frustración o cólera, para volcarlos en problemas más globales y tangibles. Por ejemplo, Shapiro, Drieghe y Brett (1985) comprueban que al principio de las mediaciones en los conflictos laborales, los mediadores se preguntan qué clase de caso o de problema se les presenta, de modo de poder formular *a priori* soluciones posibles. Los mediadores tienden a consultar un "repertorio de pautas de casos que cocnocen" con el fin de obtener una "rápida evaluación cognitiva del resultado posible de un caso" (pág. 112). Asimismo, Carnevale y sus colegas (1989) sugieren

que, al principio del proceso, los mediadores evalúan si entre las partes existe suficiente terreno común para elaborar una solución conjuntamente aceptable.

Nuestras propias observaciones informales en varios centros de mediación confirman lo que esta investigación sugiere: la resolución de problemas constituye una lente a través de la cual los mediadores perciben las contribuciones de las partes desde el comienzo del proceso. Esta lente determina prontamente que los mediadores concentren la atención en el "diagnóstico" del problema, identificando un conjunto de cuestiones específicas a partir de los comentarios expuestos en las historias iniciales. Si bien no sirve para concentrar la atención en los comentarios individuales o en cada paso de la interacción, es útil para develar los intereses y las necesidades subyacentes e identificar el "problema" que estas necesidades originan. Como un pintor que retrocede para examinar su tela después de cada serie de pinceladas, los mediadores repetidas veces se distancian de los comentarios de las partes para identificar el problema implícito en ellos. Más aún, al proceder así, a menudo diagnostican casos por el "tipo" en que pueden incluirse, sobre la base de su propia experiencia anterior. Como nos dijo orgullosamente un mediador: "La mayoría de los casos que yo trato son conflictos repetidos. Uno puede determinar desde el principio de qué tratan y en qué desembocarán".

### **Influencia sobre las condiciones del arreglo**

Una serie de investigaciones recientes documenta el hecho de que los mediadores utilizan una gama

de estrategias —movimientos específicos realizados durante el proceso— para conformar argumentos, estructurar propuestas e influir sobre los resultados (Folger y Bernard, 1985; Lam, Rifkin y Townley, 1989; Greatbatch y Dingwall, 1989; Donohue, 1991; Shailor, 1994; Felstiner y Williams, 1978). Utilizando estas estrategias, los mediadores orientan sus movimientos principalmente hacia la creación y la aceptación de condiciones de arreglo que resuelven los problemas. Más aún, en cierto modo así como los mediadores cuestionan la posición de la esposa en la representación de roles utilizada durante la mediación en el caso de divorcio que examinamos en el Capítulo 2, estas estrategias se utilizan a menudo para cuestionar las preferencias de arreglo de las propias partes o su propia disposición a concertar acuerdos.

Los investigadores registran una serie de movimientos o estrategias de carácter específico que los mediadores usan para influir sobre las condiciones del arreglo, mientras avanzan hacia la meta aceptable de la resolución de los problemas. Por ejemplo, Greatbatch y Dingwall (1989) suministran la ilustración de un caso en que se ve cómo el mediador orienta la interacción hacia un resultado predeterminado. Específicamente, el mediador mantiene el foco de la discusión en una solución sin profundizar el examen de alternativas.

El mediador mantuvo el control de lo que se discutió a través de lo que Greatbatch y Dingwall denominan "la facilitación selectiva". Al profundizar la discusión de algunas cuestiones y no de otras, es el mediador quien selecciona las alternativas a considerar. Si una de las partes, o ambas, percibe la preferencia, quizá proteste. Pero si —como sucede a me-

nudo— la facilitación selectiva es bastante sutil, es fácil que pase inadvertida y que se vea al mediador como una persona que simplemente orienta el proceso hacia una solución útil o aceptable. Greatbach y Dingwall (1989) sugieren que cuando hay un mecanismo de facilitación selectiva, ello indica que “el mediador utiliza conceptos acerca del tipo de arreglo que sería deseable (resultado favorecido) y el tipo de arreglo que sería indeseable (resultado desfavorecido) y trata de orientar la interacción en concordancia” (pág. 618).

Muchos mediadores reestructuran las cuestiones, reformulan las preocupaciones de las partes, o utilizan el interrogatorio directivo para plasmar sus propios argumentos o justificar su oposición a las soluciones deseadas por las partes: por una amplia variedad de razones, los mediadores a menudo delinear las condiciones del arreglo tanto o más que los propios litigantes.

### **Omisión de inquietudes que no pueden ser tratadas como problemas**

La mayoría de los conflictos contienen varios estratos de preocupaciones, cualquiera de los cuales puede ser visto como parte del problema que es necesario resolver. Es típico que se aborden algunos de los estratos y se omitan los demás. Cuando no hay un tercero comprometido en el conflicto, las propias partes deciden cuáles estratos son pertinentes, pero cuando ingresa un mediador, éste influye en la elección.

A semejanza del esquema de formas de comportamiento del mediador que acabamos de examinar,

esta pauta también implica la influencia del mediador sobre el arreglo definitivo, en este caso ejercida la definición inicial de los problemas, antes de que las partes comiencen siquiera a considerar cuáles son las alternativas fundamentales que serán postuladas como base del arreglo.

Donohue (1991) analizó la interacción en veinte mediaciones practicadas en la Mediación en la Familia (condado de Los Angeles) y en el Tribunal de Conciliación. El objetivo era comparar las mediaciones que permitían llegar a un acuerdo, con las que no aportaban ese resultado. El autor informa que en las sesiones de acuerdo, los mediadores concentraban la atención en las cuestiones sustantivas que fácilmente podían ser tratadas como problemas tangibles con soluciones concretas. En las sesiones celebradas con el fin de obtener el acuerdo, “los mediadores hablaban de los intereses, porque los miembros de la pareja estaban dispuestos a escuchar cada uno cuáles eran los intereses del otro. Los mediadores convertían estos intereses en propuestas específicas, y ellas eran aceptadas fácilmente por las parejas” (pág. 160). En las sesiones en las cuales no se alcanzaban acuerdos, las parejas a menudo formulaban problemas de la relación, por ejemplo en torno de la confianza y la valía personal. Estas preocupaciones tendían a frustrar los esfuerzos de los mediadores, induciendo respuestas que parecían inadecuadas para las cuestiones formuladas por las propias partes: “Los litigantes que no alcanzaban el acuerdo hablaban de los problemas de relación, y en cambio sus mediadores ahondaban en las cuestiones fácticas” (pág. 164). Donohue informa que en las mediaciones en las cuales no se llegaba al acuerdo, las sesiones duraban término medio la

mitad que en los restantes casos. Se llegaba a este resultado porque en estas sesiones se originaban problemas de relación, y los mediadores los eludían como obstáculos capaces de frustrar los esfuerzos para obtener arreglos aceptables. De hecho, los mediadores finalizaban la sesión cuando las partes subrayaban las preocupaciones que no se prestaban fácilmente a las condiciones de un arreglo concreto, y que implicaban acuerdos acerca del dinero, la propiedad o la custodia de los hijos.

La tendencia a omitir las cuestiones que no pueden ser tratadas como problemas tangibles aparece en otros análisis de la práctica de la mediación, y concuerda con nuestras observaciones acerca de los mediadores en los programas aplicados a la comunidad, la relación entre propietarios e inquilinos, el divorcio y la problemática de los adolescentes (Silbey y Merry, 1986; Lamb, Rifkin y Townley, 1989). Se trata de una tendencia que concuerda totalmente con la orientación basada en la resolución de problemas. Algunas cuestiones suscitadas por los litigantes se prestan fácilmente al tratamiento en tanto que problemas; permiten la aplicación de parámetros definibles o arreglos concretos e intercambios que pueden formularse como soluciones y condiciones de arreglo. Pero es más difícil aplicar estos formatos a la solución de problemas de relaciones o temperamentales. Como lo han señalado Sillars y Weisberg (1987), "en los conflictos importantes de relación, el motivo es difuso y se lo percibe selectivamente. Por consiguiente, los intentos de comunicación se ven frustrados por la incapacidad para aceptar una definición del conflicto" (pág. 151).

Si se consideran y abordan los conflictos desde

una postura de resolución de problemas, la base misma de la comunicación se ve socavada cuando surgen cuestiones de relación o de identidad. Los mediadores pueden tratar de reformularlas convirtiéndolas en problemas que admiten soluciones tangibles. Pero si los litigantes se oponen, o la reformulación parece imposible, los mediadores tal vez no vean más alternativa que eludir el punto o suspender la mediación. La inclinación de los mediadores a evitar u omitir estas dimensiones de los problemas de las partes es una respuesta razonable y previsible si se parte de un punto de vista que se basa en la resolución de problemas.

### **Las limitaciones de la mediación de resolución de problemas**

Los tres esquemas de conducta del mediador apuntan a dos conclusiones generales. La tendencia de los mediadores a 1) elaborar evaluaciones globales, 2) conformar las condiciones del arreglo y 3) eliminar las cuestiones intangibles confirma que gran parte de lo que los mediadores realizan se desprende directamente de la orientación hacia la resolución de problemas. La formulación de evaluaciones globales de las circunstancias de las partes asegura que el proceso no se extraviará en los sesgos y los desvíos del momento. Garantiza que la interacción desarrollada durante la sesión será la base de la definición y la resolución de los problemas. Asimismo, la formulación de los términos del arreglo y la omisión de las cuestiones intangibles ayuda a asegurar que en definitiva se encuentren y acepten soluciones óptimas.

En resumen, en la mediación según se la practica generalmente ahora, el papel del mediador es ayudar a hallar soluciones a los problemas de las partes.

Las tres pautas de comportamiento del mediador contribuyen a extraer una segunda conclusión, quizá más importante, acerca de la práctica actual. Todas estas formas de conducta indican que los mediadores *influyen* sobre los conflictos a medida que estos se exponen durante la mediación. Las evaluaciones globales influyen sobre lo que las partes llegan a pensar acerca de la esencia de la disputa; marcan cuáles son los temas sobre los que es importante o apropiado hablar. Cuando los mediadores omiten cuestiones, avanzan todavía más en sus intentos de influir sobre lo que permanecerá sobre la mesa, para ser sometido a discusión. De hecho, "dicen" a las partes qué es importante acerca de sus conflictos, o por lo menos qué es importante para el proceso de mediación. Y al conformar los términos del arreglo, los mediadores influyen sobre lo que las partes finalmente acuerdan, sobre lo que ven como soluciones de sus problemas.

En conjunto, estas formas de conducta sugieren que cuando los mediadores concentran la atención en el objetivo de la resolución de problemas, generalmente utilizan una actitud enérgica y directiva en su intento de llegar a eso. En otras palabras, la mediación basada en la resolución de problemas tiende a convertirse en mediación directiva. En su forma más evidente, esta tendencia directiva se convierte en una versión en cuatro pasos de la práctica: mediador escucha el caso, diagnostica el problema, formula lo que considera una solución eficaz, y trata de persuadir a las partes a que acepten esta solución (o una versión o modificación de la misma). Pero incluso

cuando esa actitud es menos evidente, también subyace la tendencia directiva.

El defecto de este tipo de influencia o actitud directiva del mediador es que modifica el carácter fundamental de la resolución de problemas. Más concretamente, la importancia que la resolución de problemas asigna a la satisfacción de las necesidades de las partes, se diluye. Cuando las partes resuelven problemas sin la ayuda de un mediador, solamente ellas identifican sus necesidades y adoptan decisiones acerca de las soluciones que serán aceptables. Los problemas se definen y redefinen a medida que las partes cambian o priorizan las necesidades, las partes se convencen una a otra de que se hallará una solución, y cuál será ésta. Ciertamente, este tipo de interacción persuasiva es parte integral de lo que significa aplicar la resolución de problemas. En este caso, estas decisiones están exclusivamente en manos de las propias partes. Si fuéramos los vecinos de la casa contigua, que escuchan el desarrollo del conflicto a través de las ventanas abiertas, menearíamos la cabeza y podríamos juzgar las actitudes de los involucrados, pero sin influir en ellos.

Pero los mediadores no son vecinos que escuchan subrepticamente. Los mediadores se incorporan a los conflictos. Se convierten en participantes de la interacción que se desarrolla, y ejercen cierta influencia sobre el modo en que se desarrolla. Y como lo demuestran las tres pautas de la práctica de la mediación basada en la resolución de problemas, el tipo de influencia que se manifiesta en esas pautas modifica el foco, apartándolo de la satisfacción de las necesidades *según las propias partes las definen*. Esta variación del foco debilita el núcleo mismo del método basado en la resolución de problemas.



Es importante reconocer que la tendencia de los mediadores a adoptar una actitud directiva se origina en la orientación a la resolución de problemas. Cuando los mediadores se desempeñan como individuos que resuelven problemas, sus intereses se agregan al crisol de la resolución de problemas, uniéndose a los intereses de las partes. Los mediadores están interesados en resolver cierto problema en las sesiones que dirigen, porque su trabajo está guiado por una visión del conflicto que define este resultado con el fin deseado, y por lo tanto como la meta del mediador. Y los mediadores están interesados en resolver los problemas según modos que concuerdan con su propio criterio, porque manifiestan inclinaciones acerca de las soluciones que serán más eficaces, y resolver normalmente un problema significa una solución de buena calidad. En otras palabras, los mediadores se sienten compelidos, a causa de la orientación misma basada en la resolución de problemas, a resolver los problemas y a resolverlos bien. Como preguntó hace poco un mediador: "¿Por qué no aconsejar a las partes qué deben hacer, si sé lo que será más eficaz en la situación en que están? ¡El verdadero motivo que determina que yo haya venido aquí es la necesidad de ayudarles a encontrar una solución a su problema!"

Lo principal es que los intereses de los mediadores, conformados tanto por el rol de solucionador de problemas como por sus propios valores, se convierten en fuerzas que actúan en los conflictos mediados. Cuando esto sucede, el foco se desplaza de la preocupación exclusiva por las necesidades de los litigantes a la preocupación simultánea por intereses de los litigantes y los terceros. Esta clase de mediación no se

atiene a las soluciones del tipo "gana-gana" sino que aspira a las del tipo "gana-gana-gana".

Dados los aspectos precedentes, sorprende un poco que la influencia o la actitud directiva del mediador no sea considerada generalmente como problemática por quienes relatan la *Historia de la satisfacción*. Hay dos razones principales que determinan esa actitud. En primer lugar, que la influencia del mediador no es evidente; de hecho, puede disimularse fácilmente. Los problemas se resuelven a través del proceso, incluso si se los define en función tanto de los intereses del mediador como de los intereses de las partes. Ciertamente, en este aspecto la influencia del mediador es útil; origina la apariencia de que el proceso está aportando lo que prometió aportar: la satisfacción conjunta de las necesidades de las partes. Como lo dijeron Silbey y Merry (1986): "El ejercicio del poder por el mediador pasa en general inadvertido a los ojos de los participantes. Más bien se entiende como una simple prolongación de una lógica y una práctica aceptadas" (pág. 27). En nuestros términos, el "ejercicio del poder" es la influencia que se reconoce a los mediadores sobre los problemas y las soluciones, y la "lógica y la práctica aceptadas" es la visión del conflicto mismo desde el punto de vista de la resolución de los problemas.

En segundo lugar, en la medida en que la *Historia de la satisfacción* reconoce la influencia del mediador, se concibe esta última más o menos del mismo modo que como se ve a la influencia que las partes ejercen una sobre la otra cuando están negociando por propia cuenta. Las partes pueden aceptar o rechazar la influencia del mediador tanto como pueden aceptar o rechazar cada una la influencia de

la otra. La premisa fundamental aquí es que cuando la influencia del mediador determina cierto efecto, lo consigue porque las partes han llegado a *aceptar* como propias las opiniones del mediador. En definitiva, las cuestiones que las partes abordan y las soluciones que aceptan son después de todo las que les corresponden, incluso si el mediador influyó sobre las mismas. De acuerdo con este concepto, se percibe la influencia del mediador como provechosa o inocua.

Sin embargo, la visión de la influencia del mediador que ofrece la *Historia de la satisfacción* —como inocua en el peor de los casos, y provechosa en el mejor— ha sido criticada desde varios ángulos. En primer lugar, los mediadores pueden influir sobre el resultado de la mediación, pero sin convencer realmente a las partes ni conseguir su satisfacción. Los litigantes pueden “aceptar” nominalmente la influencia del mediador, y pueden desplazarse en la dirección sugerida por él, pero sin que ello implique que estén convencidos, y en una situación tal que se sientan insatisfechos frente a los pasos que ellos mismos han dado. Este fue más o menos el resultado de la sesión mediadora que describimos antes, en la cual se ilustró el estilo terapéutico de mediación de Silbey y Merry. En ese caso, la esposa aceptó un arreglo a pesar de que su criterio apuntaba en otra dirección, y ello porque el mediador presionó en ese sentido, y porque ella consideró que de todos modos el acuerdo pronto se vería modificado por el tribunal. La compulsión ejercida por el tiempo, la impaciencia, la indiferencia y otros factores por el estilo, a menudo se combina con la que ejerce el mediador para arribar a esos arreglos “ilusorios”. En tales casos la influencia del mediador conduce a acuerdos, pero las

necesidades de una de las partes o de ambas permanecen esencialmente insatisfechas. Sólo se alcanza la *apariencia* de la satisfacción.

Además, es peligroso considerar inocua la influencia del mediador, porque él tiene sus propias inclinaciones, y suele expresarlas a lo largo del proceso. Es la posición que adoptan quienes relatan la *Historia de la opresión*, según la descripción incluida en el Capítulo 1: afirman que las actitudes de los mediadores —el manejo de la interacción, los argumentos y las sugerencias— favorecen los intereses de las partes más fuertes en un conflicto. A veces esto es así porque los mediadores aportan sus propias tendencias opresoras a las cuestiones que surgen en la mediación, y a veces porque se mantienen sujetos a un marco opresor que las propias partes llevan a la mesa. En cualquier caso, los resultados son los mismos. Las partes más débiles son las más vulnerables, y por lo tanto es más probable que se vean influidas según modos que no favorecen sus intereses. Las mujeres terminan con acuerdos de tenencia inseguros, los inquilinos con malas condiciones, los consumidores con anuncios engañosos y productos fallidos. De acuerdo con este concepto, la influencia del mediador es pernicioso porque perpetúa los males de la desigualdad y la opresión (Nader, 1979; Fineman, 1988; Bryan, 1992).

No compartimos la conclusión final de la *Historia de la opresión*, a saber, que la mediación tiene escaso valor a menos que pueda abordar las injusticias y las desigualdades sociales profundamente arraigadas. Pero, en efecto nos preocupa el carácter real de la mediación basada en la resolución de problemas. Dadas las clases de prácticas de los mediadores directi-

vos que han sido documentadas en la investigación, parece improbable que el resultado más usual de la mediación "exitosa" basada en la resolución de problemas sea la satisfacción de las necesidades de las partes. Más bien es probable que hallemos ese resultado en un arreglo que, incluso si es óptimo a juicio del mediador (e incluso si contribuye a la obtención de elevados índices de arreglo), deja a las dos partes insatisfechas, o satisface a una a expensas de la otra.

Algunos observadores han comenzado a sugerir que la causa principal de preocupación en el campo de la mediación actual no es el carácter directivo del enfoque basado en la resolución de problemas, sino el advenimiento de una forma "contraria" de mediación, método asociado a menudo con mediadores que antes fueron jueces (véase Riskin, 1993; Alfini, 1991; McEwen, 1991). Es demasiado temprano para determinar si se trata en efecto de un enfoque diferenciado, o simplemente de una versión extrema de la mediación basada en la resolución de problemas, en la cual el carácter directivo del mediador aparece todavía más acentuado. En todo caso, este desarrollo no atenúa, e incluso puede incrementar, la gravedad de la situación descrita en este capítulo: a saber, que el enfoque basado en la resolución de problemas, que en este momento prevalece en la práctica, padece defectos muy reales. La posibilidad de que pueda estar surgiendo otro método incluso más problemático no debe debilitar la atención que se presta a las limitaciones documentadas de la propia mediación basada en la resolución de problemas.

Por supuesto, hay algunos mediadores que no se ajustan en su práctica a las pautas generales del método basado en la resolución de problemas, y que

conscientemente tratan de evitar el carácter directivo que es típico de ese método. Ponen más cuidado en limitar su rol a la tarea de ayudar a las partes a aclarar las cuestiones y las alternativas, y a evitar cualquier tipo de influencia sobre sus decisiones. Algunos de los mismos estudios de investigación que documentan el enfoque directivo basado en la resolución de problemas sugieren que una minoría de mediadores difiere de este enfoque y se atiene más escrupulosamente al principio de la autodeterminación de las partes (Folger y Bernard, 1985). Si estos casos desembocan en arreglos, es más probable que el producto sea lo que promete la *Historia de la satisfacción*: la satisfacción conjunta de las necesidades de las partes. De todos modos, la investigación disponible indica que este tipo de práctica es la excepción, no la regla.

\* \* \* \* \*

En resumen, la evidencia sugiere que la práctica actual en general se ajusta al método basado en la resolución de problemas, y que este tipo de mediación no logra completamente su objetivo. Si los incidentes y las tendencias descritos en el Capítulo 2 son examinados con actitud crítica, se pueden inferir fácilmente los efectos mencionados y contra los cuales advierte la *Historia de la opresión*: como en el incidente de la representación de roles, los mediadores tienden a desviar a las partes hacia determinadas direcciones, a causa de su necesidad de alcanzar cierto arreglo y del efecto de sus propios valores y tendencias, todo lo cual desemboca en la insatisfacción de las partes o el trato poco equitativo. Como en el incidente de la reunión, los administradores a menudo

buscan los modos de asignar más poder a los mediadores, con el fin de que presionen a las partes incliniéndolas a aceptar arreglos en condiciones que a los ojos de los mediadores son aceptables. El resultado total, como en la versión del caso King, no es más satisfacción y más justicia, sino menos. La investigación reciente tiende a apoyar este encuadre de la práctica actual y sus consecuencias. Como se observó antes, los estudios de las prácticas reales de los mediadores han probado que las mismas están en general caracterizadas por el comportamiento de los mediadores, que se concentran casi totalmente en la obtención de un arreglo, a menudo en condiciones intensamente influidas, cuando no impuestas, por los propios mediadores. Estos estudios sugieren que si bien la mediación logra concertar arreglos, estos quizá no aporten soluciones ni formas de satisfacción realmente óptimas (Tomasic, 1982). La investigación acerca de los resultados de la mediación —aunque a menudo dificultada por la falta de un criterio de comparación— sugiere que la práctica actual puede permitir e incluso facilitar resultados injustos para los litigantes de ciertos grupos, como los consumidores (Nader, 1980), las mujeres (Fineman, 1988; Grilo, 1991), y las minorías (Hermann y otros, 1993).

Estas inquietantes consecuencias del ascendiente del mediador no son producto de defectos de los profesionales individuales. *El problema no está en los mediadores sino en el método.* Los efectos descritos son la consecuencia involuntaria, pero aunque parezca irónico, inevitable, de basar la intervención de un tercero en un enfoque del conflicto que depende de la resolución de problemas. En la práctica, este enfoque evidencia una contradicción intrínseca. Cuando los

mediadores se comportan como individuos que resuelven problemas, se sienten profundamente inclinados a orientar a las partes hacia el arreglo *per se*, y hacia condiciones específicas de arreglo. Sin embargo, cuando sucede tal cosa los problemas y las necesidades de las partes a menudo se desplazan o se desdibujan de tal modo que con frecuencia el arreglo es insatisfactorio u opresivo. Los que relatan la *Historia de la satisfacción* tienen que reconocer y aceptar que las directivas del mediador, paradójicamente, contravienen los valores de la propia *Historia de la satisfacción*.

### Actitud frente a la inevitabilidad de la influencia del mediador

Reconocer el rol que la influencia del mediador representa en la práctica actual significa afrontar el problema. Pero resolverlo no es sencillo, ya que exige encuadrar en la neutralidad el rol del mediador, lo que en sí mismo es paradójico. En efecto, se indica a los mediadores que resuelvan problemas pero que se abstengan de adoptar precisamente las actitudes que son necesarias para ello. O que controlen el proceso sin influir en el contenido, aspecto de límites borrosos. En resumen, la mediación basada en la resolución de problemas a partir de una postura neutral aparece cada vez más como una imposibilidad práctica, si consideramos cualquier definición significativa de la neutralidad (Cobb, 1991; Rifkin, Millen y Cobb, 1991). La mediación basada en la resolución de problemas parece significar necesariamente una mediación de carácter directivo, con la totalidad de los problemas concomitantes que hemos examinado antes.

En presencia de este dilema, una segunda respuesta al tema de la influencia del mediador ha sido rechazar por completo el proceso. Dada su falta de formalismo y estructura, los críticos sugieren que la mediación no puede regular adecuadamente la influencia de terceros, y que incluso tiende a fomentar el abuso. Si no existen normas jurídicas que orienten la respuesta de los mediadores frente a los problemas de las partes, aquéllos pueden modificar las condiciones mismas de las disputas formuladas por las propias partes. Si no hay normas formales de prueba y procedimiento, es posible que las partes menos hábiles o más débiles se vean en grave situación de desventaja durante el proceso. Y si no existe un escrutinio público o un sentido de responsabilidad por lo que sucede en la intimidad de las sesiones de mediación, no hay modo de supervisar o limitar los abusos de los terceros. Como consecuencia, la mediación no ofrece recursos para tratar con la inevitable influencia del mediador. Es necesario rechazarla lisa y llanamente o reducirla de manera drástica (Fineman, 1988; Delgado y otros, 1985).

Si estas fuesen las únicas respuestas posibles a las formas documentadas de influencia que se manifiestan en la práctica actual, el futuro de la mediación no tendría un aspecto muy promisorio. Sin embargo, nuestro interés por el movimiento y la esperanza con la cual lo consideramos descansan en una respuesta alternativa. Aunque cierta forma de influencia del mediador es inevitable, las formas *específicas* de influencia que ahora aparecen documentadas en la investigación no tienen ese carácter. Es evidente que los conflictos no persisten invariables en el curso de la intervención. No existe el "conflicto de las partes"

cuando intervienen terceros. Los conflictos varían inevitablemente a medida que se los procesa, y los mediadores son una parte inevitable de ese cambio desde que contribuyen a definir un conflicto durante su interacción con las partes (Mather e Ingveson, 1980-81; Sarat, 1988; Cobb, 1991; Folger, Poole y Stutman, 1993; Greatbatch y Dingwall, 1994; Shalor, 1994). Negar esto último implica negar todo lo que sabemos acerca del modo en que se desarrolla cualquier tipo de comunicación directa.

Mientras la resolución de problemas guía la mediación, incluso los partidarios de la *Historia de la satisfacción* se sentirán decepcionados por la distancia que se abre entre lo que el movimiento promete y lo que aporta.

Sea cual fuere la recomendación que formulemos al movimiento mediador, los aspectos problemáticos de la práctica actual y nuestra incapacidad para abordarlos desde el interior de la visión basada en la resolución de problemas indican la necesidad de reexaminar la validez total de esta orientación subyacente frente al conflicto. Si la visión actual nos dice que la influencia del mediador es inevitable e incurablemente problemática, podemos renunciar a la mediación o dirigir la mirada más allá de la visión misma. No se trata sólo del valor de transformación sino de que la resolución de problemas en el campo de la mediación apunta hacia una nueva visión del conflicto y por lo tanto un enfoque diferente de la mediación misma. Quizás ese enfoque, por lo menos en parte ya está implícito en las prácticas de la minoría de mediadores que no se ajustan hoy al enfoque de la resolución de problemas. Es tiempo de destacarlos y considerar explícitamente su valor.

SEGUNDA PARTE

# **El enfoque transformador de la mediación**

## **Cambiar a la gente, no sólo las situaciones: una visión transformadora del conflicto y de la mediación**

Para organizar un enfoque distinto de la mediación, debemos comenzar con la base subyacente en la cual descansa la práctica, y reexaminar nuestros conceptos acerca de lo que es el conflicto y de lo que debería ser la respuesta ideal al mismo. La reelaboración de la orientación basada en la resolución de problemas comienza por cuestionar en primer lugar la premisa de que es necesario considerar los conflictos como problemas. Una premisa distinta sugeriría que las disputas pueden ser consideradas no como problemas, sino como oportunidades de crecimiento y transformación moral. Este concepto diferente es la *orientación transformadora del conflicto*.

En esta orientación, un conflicto es primero y principalmente una ocasión de crecimiento en dos dimensiones críticas e interrelacionadas de la moral humana. La primera dimensión implica el fortalecimiento del yo. Se la obtiene mediante la comprensión y el fortalecimiento de la capacidad humana intrínse-

ca de cada uno para afrontar las dificultades de toda clase comprometiéndose en la reflexión, la decisión y la acción como actos conscientes e intencionales. La segunda dimensión implica superar los límites del yo para relacionarse con otros. Se lo consigue comprendiendo y fortaleciendo la capacidad humana inherente del individuo para experimentar y expresar comprensión y consideración por otros, y especialmente por aquellos cuya situación es "distinta" de la que uno mismo tiene. Los pensadores morales como Carol Gilligan (1982-1988), entre otros, sugieren que el desarrollo ético pleno implica una *integración* de la autonomía individual y la preocupación por otros, de la autonomía la compasión. Por consiguiente, *reunir* estas dos cualidades inherentes es la esencia de la madurez moral humana. En el enfoque transformador, los conflictos aparecen como oportunidades de desarrollar y ejercer ambas cualidades, y por lo tanto avanzar hacia un desarrollo moral pleno.

Un conflicto enfrenta a cada parte con un desafío, una dificultad o una adversidad que debe ser resuelta. Este desafío propone a las partes la oportunidad de aclarar sus propias necesidades y sus valores, los elementos que les provocan insatisfacción y los que les aportan satisfacción. También les ofrece la oportunidad de descubrir y reforzar sus recursos para manejar estos sentimientos fundamentales así como los asuntos relacionales. En resumen, el conflicto suministra a la gente la oportunidad de desarrollar y ejercitar tanto la autodeterminación como la confianza en las propias fuerzas. Más aún, la aparición del conflicto enfrenta a cada parte con un otro situado de diferente modo, que sostiene un punto de vista opuesto. Este encuentro propone a cada parte

la oportunidad de reconocer las perspectivas ajenas. Concede al individuo la oportunidad de sentir y expresar cierto grado de comprensión y preocupación por un semejante, a pesar de la diversidad y la discrepancia. Por lo tanto, el conflicto proporciona a la gente la ocasión de desarrollar y demostrar respeto y consideración mutuos. En resumen, el conflicto contiene valiosas oportunidades en ambas dimensiones del crecimiento moral, quizás en grado más alto que en la mayoría de las restantes experiencias humanas. Esta puede ser la razón por la cual es tradicional que los chinos utilicen caracteres idénticos para expresar los conceptos de crisis y oportunidad.

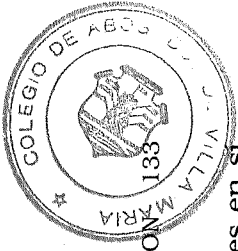
En la orientación transformadora, la respuesta ideal a un conflicto no consiste en resolver "el problema" sino en *ayudar a transformar* a los individuos comprometidos, en ambas dimensiones del crecimiento moral. Responder productivamente a los conflictos significa utilizar las oportunidades que ellos representan de cambiar y transformar a las partes como seres humanos. Significa alentar y ayudar a los adversarios a utilizar el conflicto para comprender y realizar sus cualidades intrínsecas, tanto por lo que se refiere a la fuerza del yo como a la relación con los demás. Significa destacar la bondad intrínseca de las personas enfrentadas. Si se procede así, la respuesta al conflicto mismo contribuye a transformar los individuos, que pasan de la condición de seres temerosos, defensivos y egoístas, a la de confiados, sensibles y considerados, con lo cual en definitiva se transforma también a la sociedad. Por supuesto, esta es la visión del movimiento mediador aportada por la *Historia de la transformación*.

Así como la orientación básica de resolución de



problemas explica por qué la mayoría de los mediadores ha aceptado la *Historia de la satisfacción*, la orientación transformadora fundamental explica por qué otros han continuado considerando a la *Historia de la transformación* como una visión orientadora más sólida para el movimiento. Incluso si esta orientación no ha sido estructurada tan claramente como la otra, durante mucho tiempo influyó sobre los mediadores y los guió en un nivel intuitivo. Ello explica por qué muchos mediadores aprecian tan intensamente los momentos "afortunados" de transformación que a veces se producen en la mediación. Como en la reseña del caso del *matón sensible*, es sorprendente el momento en que las partes parecen alcanzar, aunque sea momentáneamente, un nivel casi exaltado de dignidad y decencia, cuando cada una cobra fuerza y después se acerca a la otra. En tales momentos parece que "se enciende la luz", y que la claridad de la bondad humana eclipsa la importancia de todo el resto. La articulación clara de la orientación transformadora confirma que estos hechos ciertamente tienen una importancia trascendente, y que nuestra respuesta intuitiva a los mismos es adecuada. Pero llega más lejos, y sugiere que esta clase de hechos no tienen que ser fruto de la buena suerte. Deben ser el propósito mismo de la actividad, y la práctica debe estar diseñada y conducida de modo de promoverlos.

En un nivel más profundo, el concepto de que la promoción del crecimiento moral debe ser el objetivo principal de los procesos sociales del tipo de la mediación, descansa en la creencia —basada en lo que podemos denominar una visión relacional de la vida humana— en que la fuerza compasiva (la madurez moral) incluye una bondad intrínseca inherente a los



seres humanos. Poner de relieve esa bondad es en sí misma una actividad humana de suprema importancia, porque es el modo más seguro, y quizás el único, de obtener una sociedad realmente decente, y porque incluye y expresa lo más excelso de lo mejor que existe en nosotros como seres humanos. Se explican extensamente estos conceptos en el Capítulo 9. Por ahora, la idea es que en el criterio alternativo basado en estas premisas, los conflictos aparecen como fecundas oportunidades de crecimiento, y la mediación representa un modo de aprovechar cabalmente tales oportunidades.

### Objetivos de la mediación transformadora: revalorización y reconocimiento

El concepto de éxito tiene significados distintos en los enfoques de la mediación basados en la resolución de problemas y la transformación. En la mediación basada en la resolución de problemas, se alcanza éxito cuando se llega a un acuerdo que resuelve el problema y satisface a todas las partes. En el nivel más simple, la mediación basada en la resolución de problemas define el objetivo como el mejoramiento de la *situación* de las partes comparada con lo que era antes. En cambio, el enfoque transformador define el objetivo como el mejoramiento de *las propias partes*, comparadas con lo que eran antes. En la mediación transformadora, se alcanza éxito cuando las partes como personas cambian para mejorar, en cierto grado, gracias a lo que ha sucedido en el proceso de mediación. Más específicamente, la mediación transformadora tiene éxito cuando las partes realizan la

experiencia del crecimiento en las dos dimensiones del desarrollo moral mencionadas antes: la capacidad para fortalecer el yo y la capacidad para relacionarse con otros. Estos son los objetivos de la *revalorización* y el *reconocimiento*.

En un enfoque transformador, la revalorización y el reconocimiento son los dos efectos más importantes que la mediación puede producir, y alcanzarlos es su objetivo más importante. Sin embargo, es necesario definir cuidadosamente estos conceptos, tanto teórica como prácticamente. Es muy fácil comprender la declaración de que "se alcanzó un acuerdo que resolvió el problema y satisfizo a todas las partes", por lo menos en teoría. Pero, ¿qué significa, aunque sea conceptualmente, la afirmación de que en la mediación se alcanzaron la revalorización y el reconocimiento? En los términos más generales se alcanza la revalorización cuando las partes en disputa realizan la experiencia de una conciencia más sólida de su propia valía personal y de su propia capacidad para resolver las dificultades que afrontan, sean cuales fueren las restricciones externas. Se alcanza el reconocimiento cuando dado cierto grado de revalorización, las partes en disputa son capaces de reconocer y mostrarse mutuamente sensibles a las situaciones y mostrarse deshumanas comunes del otro.

Estas son definiciones generales de los objetivos transformadores de la mediación. Pero es importante ser tan concreto como sea posible para demostrar que la revalorización y el reconocimiento no son meros conceptos abstractos, sino efectos muy reales que pueden reconocerse cuando aparecen en el ámbito de la mediación y más allá de sus límites.

### Revalorización

El compromiso en el conflicto afecta de manera semejante a todos. Es típico que las partes en disputa estén conmovidas, confundidas, temerosas, desorganizadas e inseguras acerca de lo que deben hacer. En consecuencia, se sienten vulnerables y excedidas por la situación. Esto vale tanto para los "poderosos" ejecutivos y los funcionarios, como para los consumidores, los miembros de la familia o los escolares. Las partes se ven fortalecidas en la mediación cuando superan esta debilidad relativa, recuperan la calma y la claridad, adquieren confianza, capacidad organizativa y poder de decisión y, por consiguiente, obtienen o recobran cierto sentido de su fuerza como para asumir el control de la circunstancia.

Podemos definir muy concretamente este objetivo señalando las clases de cosas que, cuando se manifiestan en el ámbito de la mediación, demuestran que aquél fue alcanzado. Aquí tenemos una descripción de algunos de los tipos específicos de hechos que constituyen la revalorización en el ámbito del proceso de mediación:

- \* Una parte resulta revalorizada en la mediación cuando:
  - alcanza una comprensión más clara, comparada con la situación anterior, de lo que le importa y por qué, al mismo tiempo que una comprensión en el sentido de que aquello que le importa en efecto es importante;
  - comprende más claramente cuáles son sus metas y sus intereses en la situación dada, por

qué persigue esas metas, y que ellas son importantes y merecen consideración.

(Revalorización por referencia a las metas.)

\* Se revaloriza una parte en la mediación cuando:

cobra conciencia de la gama de alternativas que puede garantizarle total o parcialmente la obtención de sus metas, y de su control sobre esas alternativas;

comprende que existen decisiones con respecto a lo que debe hacer en la situación, y que ejerce cierto control sobre dichas decisiones;

comprende que puede elegir si continuará en la mediación o la abandonará, si aceptará o rechazará el consejo jurídico o de cualquier otro carácter, si aceptará o rechazará una posible solución, etc.;

comprende que, al margen de las restricciones externas, siempre se le ofrecen algunas alternativas, y el control sobre las mismas es exclusivamente suyo.

(Revalorización de las alternativas.)

\* Una parte resulta revalorizada en la mediación cuando:

acrecienta o aumenta sus propias habilidades en la resolución de conflictos;

aprende el mejor modo de escuchar, comunicar, organizar y analizar cuestiones, presentar argumentos, utilizar la técnica del *brainstorm*,

evaluar soluciones alternativas, etc., y después fortalecer esas cualidades utilizándolas prácticamente en la mediación.

(Revalorización de las habilidades.)

\* Una parte se ve revalorizada en la mediación cuando:

cobra renovada conciencia de los recursos que ya posee (o que están al alcance de su mano) para alcanzar sus metas y sus objetivos;

comprende más claramente que antes que retiene algo que es valioso para la otra parte; posee la capacidad de comunicarse o persuadir eficazmente; puede redistribuir sus recursos de modo que tengan más alcance; sus recursos son suficientes para promover una solución que antes no contempló; puede aumentar sus recursos explotando una fuente suplementaria de apoyo a la que antes no había contemplado.

(Revalorización de los recursos.)

\* Una parte resulta revalorizada en la mediación cuando:

refleja, delibera y adopta decisiones conscientes por sí misma acerca de lo que quiere hacer, incluyendo decisiones acerca de lo que hará en las discusiones de la mediación, y a la posibilidad de acordar y el modo de hacerlo, o de los restantes pasos que dará;

evalúa plenamente las cualidades y las debilidades de sus propios argumentos (y de la otra

parte), las ventajas y las desventajas de las posibles soluciones y de las alternativas que excluyen el arreglo, y adopta decisiones a la luz de sus evaluaciones.

(Revalorización con respecto a la decisión.)

Cuando sobrevienen hechos como éstos en el ámbito de la mediación, cada parte experimenta un sentido más intenso de valía personal, de seguridad, de autodeterminación y autonomía. Incluso si las restricciones externas representadas por las circunstancias le imponen todavía ciertos límites, sabe que, aun en el marco de dichos límites, ha ejercido más control sobre su propia situación; de lo que el yo resulta fortalecido. Cuando el mediador ayuda a promover cualquiera de estas cosas, se alcanza, aunque sea parcialmente, el objetivo de la revalorización.

Desde el sentido de la revalorización, debe aclararse que es *independiente de cualquier resultado particular de la mediación*. Si una parte ha aprovechado la oportunidad para recomponerse, examinar las alternativas, reflexionar y decidir acerca de cierto curso de acción, ha habido revalorización al margen del resultado. Tanto si el resultado es un arreglo que a juicio del mediador es "justo y óptimo", o injusto, o incluso estúpido, o es la decisión de abstenerse de cualquier arreglo, se ha alcanzado el objetivo de la revalorización. La parte ha fortalecido su yo a partir del proceso de autoconciencia y autodeterminación representado en la sesión de mediación.

Y si un mediador se siente tentado de pensar: "Quizá guiar a la parte hasta lo que yo sé que es un resultado mejor, implica en verdad mejor revaloriza-

ción", la definición de revalorización *per se* recuerda al mediador que incluso "un resultado mediocre" producido por el propio proceso de reflexión y elección de la parte fortalece el yo más que un "resultado bueno" inducido por la capacidad directiva o la imposición del mediador. Ciertamente, incluso si fuese exacto que los mediadores merecen confianza cuando identifican las soluciones eficaces, suministrar a las partes una solución eficaz produce satisfacción más que revalorización. Y la satisfacción sola no determina la fuerza del yo, a menos que vaya acompañada por el proceso de revalorización. La resolución de problemas *para* las partes no es una mediación transformadora, porque no consigue habilitar, y quizás incluso inhabilita a las partes. A la revalorización se arriba a través de los pasos concretos dados en procura del fortalecimiento del yo en el ámbito de la sesión, no a través de la naturaleza del resultado o la solución.

Como ya se ha señalado, la revalorización incluye no sólo los efectos que sobrevienen en el ámbito de la sesión mediadora, sino a los que exceden sus límites. ¿Cuáles son los efectos de más largo plazo incluidos en el significado de la revalorización? Los efectos de "desborde" de la experiencia de la mediación son los que confieren más conciencia del yo. Por ejemplo, aprovechando su propia experiencia en la mediación transformadora, las partes pueden transferir a otras situaciones más capacidad para aclarar cuáles son sus metas y sus objetivos; más confianza en que sus intereses importan y merecen consideración; más conciencia de que tienen alternativas y opciones acerca del modo de realizar esas metas; más afinadas cualidades para resolver conflictos, incluso un incremento

de su habilidad para identificar los recursos que poseen para alcanzar sus metas, en el marco de las restricciones externas, y mayor capacidad para adoptar decisiones intencionales y conscientes acerca de las decisiones que identifican.

En la investigación de seguimiento realizada sobre los estudiantes en un programa de resolución de conflictos que aplicó el enfoque transformador, los resultados indicaron que los participantes mostraron después más confianza, más conciencia, mayor habilidad y asertividad en las situaciones del colegio, el hogar y el grupo de pares (Deutsch, 1993). La revalorización, como objetivo y efecto de la mediación, puede extenderse más allá del caso inmediato a las actitudes corrientes de las partes.

### Reconocimiento

En el calor del conflicto, es típico que cada parte en disputa se sienta amenazada, atacada y agredida por la conducta y las pretensiones de la otra. En consecuencia, concentra la atención en la autoprotección: adopta actitudes defensivas, suspicaces y hostiles frente al "contrincante", y es casi incapaz de ver más allá de sus propias necesidades. Desde este punto inicial de relativa concentración en el yo, las partes llegan al reconocimiento cuando eligen voluntariamente abrirse más, mostrarse más atentas y empáticas, y más sensibles a la situación del otro.

Asimismo, puede definirse este objetivo muy concretamente señalando la clase de cosas que muestran que aquél fue alcanzado. Aquí tenemos una descripción de algunas de las formas específicas

de hechos que constituyen el reconocimiento en el ámbito del proceso de mediación:

- \* Una parte concede reconocimiento en la mediación cuando:
  - comprende que, más allá de poseer la fuerza necesaria para resolver su propia situación, posee la capacidad de reflexionar, considerar y reconocer en cierto modo la situación de la otra parte, no sólo como estrategia para facilitar su propia situación, sino por un impulso de sincero aprecio a la dificultad humana en que se encuentra el otro;
  - comprende que se siente bastante seguro como para cesar de pensar exclusivamente en su propia situación, y concentrarse hasta cierto punto en lo que está viviendo la otra parte.

(Consideración del reconocimiento.)

- \* Una parte otorga reconocimiento en la mediación cuando:
  - asume que, más allá de poseer la *capacidad* para considerar y comprender la situación de otro, alienta el *deseo* real de hacerlo;
  - advierte que desea concentrar su atención en lo que el otro está experimentando y encontrar un modo de reconocer esa experiencia a través de su comportamiento en la sesión.

(Deseo de otorgar reconocimiento.)

\* Una parte otorga reconocimiento en la mediación cuando:

en efecto se permite ella misma ver a la otra parte, y su comportamiento, bajo una luz diferente y más favorable que antes;

se dedica conscientemente a reinterpretar la conducta y el comportamiento anteriores de la otra parte y trata de verlos de un modo nuevo y más condescendiente;

renuncia conscientemente a su propio punto de vista y trata de ver las cosas con la perspectiva de la otra parte;

por ejemplo, percibe que lo que interpretó como un insulto intencional fue el producto no premeditado de una frustración comprensible, o simplemente un modo distinto de comunicación;

por ejemplo, percibe que lo que parecía un comportamiento oportunista o aprovechador dirigido contra él, era en cambio el producto del intento comprensible de la otra parte de afrontar presiones reales y severas que se ejercían como resultado de sus propias circunstancias impuestas, etc.;

en momentos así, "la situación se aclara" o "la luz se enciende", pues ésta comprende que no necesita ver al otro con tanta dureza y de manera tan negativa como estuvo haciendo antes, y así se desplaza conscientemente a una visión nueva y más compasiva.

(Otorgar reconocimiento en el pensamiento.)

\* Una parte otorga reconocimiento en la mediación cuando:

admite francamente que cambió su interpretación del otro y/o decide comunicárselo;

admite ante el mediador, aunque sea privadamente, cómo ahora ve de distinto modo lo que sucedió y reconoce que ese episodio proyecta una luz distinta y más favorable sobre la otra parte; o dice esto al mediador en presencia del otro, o directamente a la otra parte;

agrega al enunciado de su nueva comprensión cierto tipo de disculpa;

se excusa por haber "pensado antes lo peor" acerca de la otra parte, y/o por su propio comportamiento con sesgo de "represalia", que se basó en su áspera interpretación del comportamiento del otro con esta misma.

(Otorgar reconocimiento verbal.)

\* Una parte otorga reconocimiento en la mediación cuando:

decide, a la luz de su comprensión diferente de la conducta anterior del otro y su situación, promover cierta adaptación concreta al otro por referencia al modo en que se afrontan las cuestiones en disputa. Si un primer ofrecimiento de adaptación no es suficiente, decide obtener una solución satisfactoria para ambos, para promover una adaptación ulterior;

aun si sus propias circunstancias son tan compulsivas que no le es posible adaptarse lo

suficiente como para resolver el asunto, expresa sincero pesar en vista de la situación.

(Otorgar reconocimiento en actos.)

Cuando este tipo de cosas aparece en el ámbito de la mediación, la parte comprende y ejerce su capacidad de reconocer y considerar a otros, y preocuparse por ellos. Aunque está en medio de sus propias dificultades, ha decidido que no se concentrará exclusivamente en ellas, sino que se esforzará conscientemente por comprender la perspectiva, y tener en cuenta las preocupaciones y necesidades de la otra parte. En consecuencia, sobrepasa sus propios límites para relacionarse concretamente con lo que otra persona tiene de humano. Cuando el mediador ayuda a promover cualquiera de estas actitudes o sentimientos en el marco de la mediación, se ha alcanzado en cierto nivel el objetivo del reconocimiento.

Dados estos ejemplos de la definición concreta del reconocimiento, debería aclararse que el reconocimiento no significa la experiencia de validación o satisfacción que una parte extrae del hecho de recibir reconocimiento. (De hecho, esa experiencia de validación puede ser un aspecto de la revalorización, para la parte que recibe reconocimiento.) Más bien cabe afirmar que el reconocimiento es un objetivo de la mediación transformadora, es la experiencia de sobrepasar la concentración de la atención en el yo, lo que una parte obtiene *otorgando* reconocimiento a otra. Se alcanza el objetivo cuando una parte *otorga* a la otra cierta forma de reconocimiento. El reconocimiento puede sobrevenir, puede darse, en muchos *grados* diferentes. Por supuesto, un ofrecimiento real

de adaptación (especialmente el que satisface las necesidades del otro) es una expresión intensa del reconocimiento. De todos modos, las medidas menores —incluso el mero acto de una parte que piensa en la posibilidad de considerar lo que la otra está soportando, y ciertamente los momentos en que se manifiestan las reinterpretaciones, al margen de que esto se comunique o no a la otra parte— también cuentan como reconocimiento.

Estos pasos "ligeros" constituyen reconocimiento porque cada uno de ellos implica un movimiento para alejar el foco del yo y acercarlo en cambio a la consideración del otro. Cada uno de esos movimientos ejercita la capacidad relacional. En efecto, según cuál sea la situación y la severidad del conflicto, el más ligero movimiento de este tipo puede significar mucho por referencia a la clase de crecimiento moral que está en la base del objetivo del reconocimiento en el enfoque transformador. Por supuesto, existe lo que podríamos denominar la postura "de labios para afuera", el mero fingimiento del reconocimiento, sin ningún contenido real. Pero en la mayoría de los casos no es difícil distinguir la simulación de la sinceridad.

En el curso de una sesión mediadora el reconocimiento a menudo va y viene, se acentúa y se debilita. Una de las partes dará varios pasos que implican reconocimiento, y habrá incluso expresiones de una nueva comprensión y hasta un ofrecimiento de adaptación. Pero entonces, si el caso tambalea, si el ofrecimiento no conduce a un arreglo, la "luz" del reconocimiento puede apagarse y la parte quizá retorne a sus anteriores opiniones, dudas y negativas acerca del otro. En realidad, esto sucede con bastante frecuen-

cia. Pero en tales casos, el efecto del reconocimiento, la activación de la capacidad de relación con otros, de todos modos se manifiesta y hasta cierto punto cambia a la parte en cuestión. Ese cambio puede ser mayor cuando el reconocimiento continúa y se intensifica durante la sesión, pero incluso los pequeños cambios cuentan cuando se trata de alcanzar el objetivo.

La comprensión de que los pasos pequeños e incluso provisionales aun pueden ser una forma de reconocimiento es importante por otra razón. El reconocimiento de ningún modo es reconocimiento a menos que se otorgue libremente. La ampliación del foco, que después de centrarse exclusivamente en el yo pasa a incluir al otro, es una decisión individual que, precisamente, representa el crecimiento moral de cada uno. Si esa decisión es en sí misma el resultado de la presión, la seducción o el sermoneo, no significa otra cosa que autopreservación. El reconocimiento forzado es una contradicción intrínseca. Un mediador que cree que sólo importa un gran caudal de reconocimiento se sentirá peligrosamente tentado de forzar las cosas. Sin embargo, cuando se aplica la fuerza, el reconocimiento desaparece. La clave consiste en que el mediador comprenda que se realiza el objetivo obteniendo *el grado de reconocimiento, sea cual fuere, que las partes están sinceramente dispuestas a otorgar.*

Otro modo de decir lo mismo, lo cual comienza a explicar la relación entre los dos objetivos de la mediación transformadora, es que el reconocimiento debe basarse en la revalorización. Es decir, una parte debe sentir y experimentar su libertad de adoptar decisiones en diferentes direcciones. Así, la parte puede decidir qué dará (o no dará) el paso de otorgar

el reconocimiento. Hasta que se alcance el punto en que las partes están eligiendo conscientemente sus propios pasos, es improbable que haya reconocimientos, o que el mismo sea sincero o significativo.

Como sucede con la revalorización, el reconocimiento se refiere a efectos que se manifiestan no sólo en el ámbito de la sesión mediadora, sino más allá de la misma. En este caso, se refiere a efectos de desborde producidos por la sesión mediadora que amplía la capacidad y la disposición de las partes, sobre una base dinámica, para relacionarse con otras con más comprensión y consideración. Por ejemplo, aprovechando su experiencia en la propia mediación transformadora, las partes pueden traspasar a otras situaciones más capacidad y disposición a relacionarse con otros de modo menos defensivo, más respetuosamente y con más empatía; a mostrar una actitud menos severa frente a otros; a conceder a otros el beneficio de la duda; a hallar elementos de experiencia común y de preocupación común con otros; a mostrarse más tolerante frente a otros que tienen experiencias y preocupaciones diferentes. Como objetivo y como efecto de la mediación, el reconocimiento puede sobrepasar el caso inmediato para extenderse a otros aspectos de la vida.

### Una nueva definición del "éxito"

Hemos puesto cuidado en explicar e ilustrar extensamente la revalorización y el reconocimiento, porque estos conceptos están en el corazón del enfoque que transformador de la mediación. Sin embargo, no son conceptos novedosos en la teoría de la mediación.



Estos conceptos han sido identificados y analizados por autores que trataron el tema de la mediación, entre ellos, figuras bien conocidas en la especialidad, como Fuller (1971), Stulberg (1981), Risin (1984), Davis (1985, 1989), Folberg y Taylor (1984), y McEwen y Maiman (1984). Cada uno de estos autores ha identificado uno de estos dos objetivos, o ambos, como meta primaria de la mediación. El enfoque transformador de la mediación que consideramos se basa en una tradición muy sólida en la especialidad, la cual hace mucho tiempo consideró estos conceptos como fundamentales para la actividad mediadora.

Con respecto a las definiciones y las ilustraciones de la revalorización y el reconocimiento, deben señalarse dos puntos generales. En primer lugar, la revalorización es un objetivo que puede alcanzarse en todos los casos; en cambio, el reconocimiento puede obtenerse sólo cuando las partes lo conceden por propia voluntad, ya sea como respuesta a los esfuerzos de un mediador o espontáneamente. En segundo lugar, a pesar de lo que acabamos de decir, el reconocimiento puede alcanzarse con mucha mayor frecuencia que lo que normalmente se supone, a causa de que por pequeños que sean los pasos en ese sentido, serán significativos. Es posible, en todos los casos, que los mediadores por lo menos concentren la atención de las partes en la posibilidad o la oportunidad de otorgar el reconocimiento.

Por consiguiente, proponemos una definición más concreta de lo que es la mediación exitosa, por referencia a los objetivos de la mediación transformadora. Una mediación es exitosa (1) si las partes han llegado a cobrar conciencia de las oportunidades de revalorización y reconocimiento que se les presenta-

ron durante la mediación; (2) si se ha ayudado a las partes a aclarar las metas, las alternativas y los recursos, y después se las ha ayudado a adoptar decisiones informadas, reflexivas y libres acerca del modo de actuar en cada punto de decisión; y (3) se ha ayudado a las partes a otorgar reconocimiento cuando su decisión se manifestaba en ese sentido.

Si se realizan estos objetivos específicos, los objetivos más generales mencionados antes también se realizarán, en el más elevado grado posible. Las partes realizarán la experiencia del fortalecimiento del yo y la más intensa aplicación de su capacidad de relacionarse con otros; y avanzarán en las dos dimensiones básicas del desarrollo moral. La mediación exitosa destacará el vigor intrínseco y la bondad que existen en las partes como seres humanos, y lo logrará con la mayor profundidad posible.

### Algunas distinciones importantes

Ciertos objetivos, por ejemplo el descubrimiento de soluciones eficaces o la obtención de la equidad, incluso si a veces resulta difícil definirlos y medirlos en la práctica, son bastante conocidos, de modo que la gente puede hablar sobre ellos sin preocuparse por la posibilidad de un malentendido total. No sucede lo mismo con la revalorización y el reconocimiento. A pesar de que se basan en ideas que han estado circulando durante mucho tiempo en el campo de la mediación, las ideas mismas rara vez han sido expuestas de un modo sucinto y preciso para definir objetivos concretos de la mediación. Por eso mismo, es importante distinguir el modo en que usamos los conceptos y los

términos *revalorización* y *reconocimiento*, separándolos de otras aplicaciones con las cuales podrían confundirse.

La *revalorización* es un término usado corrientemente para significar tantas cosas distintas que es importante aclarar lo que *no* queremos decir con su uso. Según utilizamos el término, *revalorización* *no* significa "equilibrio del poder" o redistribución del poder en el proceso mismo de mediación, con el fin de proteger a las partes más débiles. Ciertamente, la *revalorización* siempre es una práctica de las dos partes. Por supuesto, habilitar a *ambas* partes, en el sentido en que nosotros utilizamos la palabra, en efecto puede implicar el cambio del equilibrio del poder, si una parte comienza con mayor autoconfianza y mayor capacidad autodeterminante. Pero ése es un efecto colateral de la *revalorización* y no un objetivo consciente.

Asimismo, la *revalorización* no significa controlar o influir el proceso de mediación para producir resultados que redistribuyan los recursos o el poder *fuera* del proceso, pasando de las partes más fuertes a las más débiles. No significa utilizar el proceso mediador —y los importantes poderes del mediador para influir el modo en que se definen los problemas y se eligen las soluciones— con el fin de otorgar más poder a los que son miembros de los grupos denominados "más débiles". Aunque algunos mediadores en la práctica pueden creer que ése es su rol, no respaldamos ese punto de vista, y no es lo que nosotros queremos decir con la palabra *revalorización*.

Finalmente, la *revalorización* no significa acrecentar la fuerza de cualquiera de las partes convirtiéndose en su abogado, consejero o asesor. Recono-

ceamos que a veces es difícil establecer en la práctica la distinción entre la *revalorización* y el asesoramiento, o la *revalorización* y la defensa (Bernard, Folger, Weingarten y Zumeta, 1984; Folger y Bernard, 1985; Bush, 1992). De todos modos, el objetivo de la *revalorización* no exige que el mediador tome partido, formule juicios o adopte una actitud directiva, todos estos aspectos fundamentales del asesoramiento y la defensa; tampoco apoya al mediador que adopta esas posiciones. De hecho, la *revalorización* en un enfoque transformador de la práctica exige *evitar* todas estas formas de conducta. Por lo tanto, incluso si hay interrogantes marginales, el concepto general de *revalorización* continúa siendo algo bastante diferenciado del asesoramiento y la defensa.

El *reconocimiento*, a diferencia de la *revalorización*, no es un término de uso amplio, de modo que aquí es menos probable que exista cierta confusión de carácter lingüístico. Sin embargo, una serie de conceptos comunes a las discusiones de la mediación y la resolución de disputas pueden confundirse con el reconocimiento en el sentido transformador. Como se observó antes, el reconocimiento significa *otorgar* reconocimiento a otro, no recibirlo de otro. Fuera de esto, hay otras distinciones importantes.

Ante todo, el reconocimiento no significa *reconiliación*. Se desprende claramente de las ilustraciones suministradas antes que las partes no necesitan reconciliarse totalmente —restablecer plenamente su relación, o cada una aceptar plenamente a la otra— para que haya reconocimiento. Por supuesto, el reconocimiento a veces puede llegar al extremo de promover la reconciliación. Pero no se trata de una condición indispensable del reconocimiento. Esta distinción

es muy importante, porque si la reconciliación es la meta, resulta muy fácil argüir que es sencillamente inalcanzable en todos los casos, excepto una minúscula fracción. Aunque esto puede ser cierto, en todo caso no es aplicable al objetivo del reconocimiento. El reconocimiento es un objetivo mucho más modesto, práctico y alcanzable, en una amplia gama de situaciones. Y este modesto objetivo tiene un valor muy real y sustancial. Es un error aceptar el argumento del "umbral del valor", que sugiere que salvo la reconciliación total nada tiene valor, por referencia al modo en que las partes se relacionan mutuamente. Este argumento ignora el punto de que, en términos del crecimiento transformador y moral, hay un continuo de valor. La reconciliación puede ocupar el lugar más elevado, pero no obvia el valor de todos los puntos inferiores del continuo. El objetivo del reconocimiento tiene que ver con todo el continuo.

Sobre el extremo contrario, el reconocimiento *no* significa el esclarecimiento del propio interés a través del otro ni un instrumento para la obtención del objetivo. Cuando una parte ve cómo puede conseguir más de lo que necesita entregando a la otra algo de lo que ella necesita, estamos ante una conciencia y una experiencia esencialmente autorreferenciales. En ellas, la consideración del otro proviene esencialmente de la preocupación por uno mismo. La marca del reconocimiento es *apartarse* —aunque sea breve o parcialmente— de la concentración en el yo para interesarse en la perspectiva de la otra parte como tal, para preocuparse por la situación del otro como un semejante humano, no como instrumento para satisfacer las propias necesidades. De hecho, la experiencia de la interdependencia es una parte funda-

mental de la mediación basada en la resolución de problemas. No es lo mismo el reconocimiento como objetivo de la mediación transformadora.

Tanto la revalorización como el reconocimiento, en cuanto objetivos de la mediación transformadora, deben distinguirse de objetivos terapéuticos. El propósito de algunos psicólogos es que su paciente resuelva o elabore sus sentimientos conflictivos, para lo cual adoptan una actitud sumamente directa y se desprecupan relativamente de la posibilidad de que los pacientes reconozcan a los miembros de la familia o a otros, excepto en la medida en que ello pueda colaborar en la mejoría de su estado psíquico. Este tipo de terapia es una forma de resolución de problemas, en este caso de los emocionales (Haley, 1987; Roberts, 1992). No le interesa la revalorización o el reconocimiento, y la distinción entre los objetivos es bastante clara.

Pero otros tipos de terapia concentran la atención más en el proceso de aprender el *modo de afrontar* que soporta el cliente, los cuales pueden provenir del pasado o corresponder al presente, como proceso de fortalecimiento del individuo (Haynes, 1992). Hay cierta semejanza entre el objetivo de este tipo de terapia y la revalorización, y el término se utiliza a veces en la literatura psicoanalítica en un sentido similar. La distinción que debemos trazar aquí señala que en la mediación transformadora la revalorización nunca es un objetivo exclusivo; siempre está relacionada con el reconocimiento. En la terapia, la revalorización puede ser un objetivo, pero en sí mismo, con el propósito de que el paciente obtenga bienestar, autonomía, etc.

Pero en otras formas de terapia, generalmente de

pareja o de familia, el objetivo parece abarcar no sólo la revalorización en los individuos mismos sino también el reconocimiento entre ellos (véase, por ejemplo, Boszormenyi-Nagy y Krasner, 1986). Los objetivos concebidos por este tipo de terapia son análogos a los de la mediación transformadora. Esta relación entre la mediación y algunas formas de la terapia no debe ser considerada como algo problemático. Si los objetivos de la revalorización y el reconocimiento según los hemos definido tienen sentido y poseen auténtico valor, y si existe un enfoque de la mediación que puede incluirlos, no debemos preocuparnos si son o no los mismos que los de algunas formas de psicoanálisis. Muchos mediadores sagaces han percibido los nexos entre ambas disciplinas, pero han vacilado cuando llegó el momento de sugerir que allí estaban. En este punto se han mostrado hipersensibles y trataron de preservar las divisiones rigurosas entre los procesos mediativos y terapéuticos trazando líneas divisorias que a veces fueron transgredidas en la práctica, y otras impidieron que la mediación percibiera los objetivos transformadores (Forlenza, 1991).

Esta discusión evoca un asunto más amplio. Los objetivos de la revalorización y el reconocimiento ciertamente son vistos como importantes ahora en muchos campos fuera de la mediación, y la terapia es sólo uno de ellos. Los expertos en administración, tanto en el sector privado como en el de carácter público, subrayan las medidas participativas que habilitan a los empleados individuales y a los ciudadanos, por entender que son la clave de las empresas eficaces (Osborne y Gaebler, 1992; Rosen y Berger, 1992). Los educadores perciben la realización de los

estudiantes en el campo de la confianza y la autonomía, y no sólo de la adquisición de conocimientos o habilidades, como un objetivo fundamental del proceso de enseñanza (Bouman, 1991). Los teóricos políticos observan que si se desea que las instituciones democráticas sean saludables, los ciudadanos individuales deben desarrollar el poder de definir y tratar sus propias necesidades (Lappé y DuBois, 1994). Los profesionales de la salud pública documentan la importancia en el tratamiento de las enfermedades graves, de la promoción del reconocimiento empático a través de los grupos de apoyo al paciente (Spiegel, 1993). Los teóricos sociales arguyen que el reconocimiento y la empatía en la vida cotidiana son fundamentales para mantener a las instituciones sociales saludables (Kohn, 1990; Bellah y otros, 1991; Scheff, 1990). En resumen, en muchas áreas hay una conciencia general de que la revalorización y el reconocimiento son metas concretas e importantes, lo que refuerza nuestra convicción de que merecen más atención en el proceso mediador, donde se presentan tan fecundas oportunidades de alcanzarlos.

### **Los procesos de revalorización y reconocimiento: panorama general de la mediación transformadora**

Hasta aquí, hemos considerado la revalorización y el reconocimiento como objetivos; ahora examinaremos brevemente la revalorización y el reconocimiento como procesos que los mediadores orientados hacia la transformación utilizan para alcanzar estos objetivos. La práctica de la mediación transformadora puede ser

aprehendida por referencia a tres esquemas generales del comportamiento del mediador, cada uno de los cuales contrasta con una de las pautas de mediación basada en la resolución de problemas descrita en el Capítulo 3. En primer lugar, los mediadores aplican un microenfoco, concentrando los esfuerzos en la exposición del conflicto realizada en la sesión mediadora. Segundo, los mediadores adoptan medidas conscientes para alentar a las partes a participar en la deliberación y la decisión. Tercero, los mediadores invitan y ayudan conscientemente a las partes a considerar las perspectivas de la otra. Examinaremos brevemente cada una de estas pautas, señalando cómo contrastan con las que corresponden a la práctica basada en la resolución de problemas.

### **Microenfoco en los aportes de las partes**

En un enfoque transformador, los mediadores se concentran desde el comienzo mismo de una sesión en los detalles del modo en que el caso se despliega ante ellos. Escudriñan los movimientos individuales de las partes —sus enunciados, los desafíos, los interrogantes y los argumentos— para determinar las posibilidades en relación con las oportunidades de transformación que cada aspecto aporta. Los movimientos y los intercambios individuales de los litigantes aparecen como significativos en sí mismos, por que son los lugares donde los mediadores pueden hallar oportunidades de revalorización y reconocimiento, presentadas por el conflicto de las partes. Los mediadores buscan puntos donde surgen alternativas que las partes una vez habilitadas pueden

elegir, y ellas buscan aperturas que les concedan la posibilidad de otorgar reconocimiento al señalar cada uno las perspectivas del otro. En general, los mediadores inician la sesión buscando y esperando hallar y aprehender múltiples oportunidades de revalorización y reconocimiento, a medida que el caso se desarrolla frente a ellos. Este "microfoco" contrasta claramente con el enfoque más global o "macro", adoptado en el ámbito de la orientación a la resolución de problemas, en que los mediadores intentan formular evaluaciones genéricas acerca de la definición del problema de las partes, y conciben todas las contradicciones de las partes por referencia a las entradas de este esfuerzo de evaluación del problema global.

### **Alentar la deliberación y la decisión de las partes**

Cuando se mantiene la revalorización como un elemento central del proceso, los mediadores que utilizan un enfoque transformador tratan de aclarar las opciones y señalar las coyunturas decisivas, y alientan a las partes a reflexionar y deliberar con total conocimiento de sus alternativas, sus metas y sus recursos. Las metas y las alternativas de las partes reciben el trato que corresponde a cuestiones fundamentales en todos los planos de la decisión. Los mediadores intentan conscientemente evitar la formulación de propuestas o términos de arreglo, o incluso de promover la obtención de un arreglo cualquiera. En cambio, alientan a las partes a definir los problemas y a hallar sus propias soluciones, y apoyan sus esfuerzos en ese sentido. Esta característica

también contrasta profundamente con la mediación basada en la resolución de problemas, en que el carácter dominante de los mediadores y su influencia sobre la decisión y los términos del arreglo está ampliamente documentado.

### **Alentar la utilización de perspectivas**

Cuando el reconocimiento constituye una cuestión central, los mediadores exploran activamente los enunciados de cada parte buscando posibilidades que permitan que cada una considere la situación o el yo de la otra. A partir de las narraciones iniciales de los litigantes, los mediadores buscan los puntos de los aptos para que cada uno considere el punto de vista del otro. Esta mediación se orienta menos hacia el futuro que el enfoque basado en la resolución de problemas, pues para hallar oportunidades de reconocimiento los hechos anteriores pueden ser tan importantes como las decisiones ulteriores. Para ayudar a la aplicación de perspectivas, a convertir a las personas en entes mutuamente inteligibles, los mediadores reinterpretan, traducen y reformulan los enunciados expresados. Después, piden a las partes que consideren el significado de tales reformulaciones, destacando las oportunidades de reconocimiento sin forzarlas. En lugar de eliminar las cuestiones de relación, los mediadores las utilizan para hallar oportunidades de reconocimiento. En consecuencia, los términos de arreglo pueden incluir una gama más amplia de realidades que los que se manifiestan en los acuerdos basados en la resolución de problemas, por ejemplo la eliminación o el desarrollo de opiniones más positivas.

### **Diferentes pautas y distintos "mapas"**

Cada una de estas pautas principales del enfoque transformador de la práctica mediadora será explorada con mayor profundidad y con ejemplos de casos específicos en los Capítulos 5 y 6. Lo que aquí es evidente es que, como cuestión práctica el enfoque refleja directamente la orientación transformadora al concebir un conflicto como un campo colmado de oportunidades de revalorización y reconocimiento, y después concentrar los esfuerzos en ayudar a las partes a aprovechar lo mejor posible estas oportunidades.

En la práctica, la revalorización y el reconocimiento a menudo son elementos interdependientes que se refuerzan. Es decir, como resultado de la ayuda del mediador a una parte, con vistas a que se revalore, esa parte puede llegar a ser más capaz y a mostrarse más dispuesta a otorgar reconocimiento a la otra, porque es más fácil considerar la situación ajena cuando estamos menos desesperados por nuestra propia condición. Asimismo, como resultado de la actitud del mediador que ayuda a una parte a reconocer a la otra, ésta puede verse revalorizada en la medida en que se sienta habilitando para obtener reconocimiento. Así, puede existir una relación simbiótica entre la revalorización y el reconocimiento en la práctica, de modo que cada una ayude a la realización de la otra, y por eso mismo un profesional sensible puede aprovechar esto para promover cierto impulso en la sesión mediadora, maximizando de ese modo la consecución de ambos objetivos.

Este panorama general aporta cierta idea del aspecto de la mediación transformadora, y de su diferencia respecto del enfoque basado en la resolución

de problemas. Un modo eficaz de resumir el panorama es imaginar las expectativas generales con que un mediador se acerca a una sesión de mediación, cuando se sujeta a uno de estos enfoques. Por supuesto, cada caso tiene sus propios y originales sesgos y dificultades. Pero los profesionales saben que hay pausas comunes en el modo en que los casos fluyen y se desarrollan en las sesiones de mediación. Sobre la base del modo en que perciben estas pautas, los mediadores trazan un "mapa" interno que los familiariza con el terreno general y la orientación que siguen, incluso si los detalles son nuevos cada vez que recorren el camino.

El mediador que actúa basándose en la resolución de problemas llega a una sesión preparado para escuchar una serie de datos fácticos y emocionales, que pueden clasificarse y organizarse en cuestiones negociables, las cuales son aspectos de un problema afrontado por las partes. El mediador espera que, una vez organizada esta información, sea posible hallar y clasificar las alternativas que permitirán considerar los distintos problemas. Con el tiempo, después de algunos intentos de persuasión realizados por el mediador para "generar movimientos" en cada parte, los litigantes concertarán un acuerdo que resuelva el asunto, o quedarán encerrados en un callejón sin salida. A pesar de las grandes diferencias entre los casos particulares, el mediador que se basa en la resolución de problemas sabe que éste es el modelo de desarrollo de las sesiones: presentación-información-organización y definición de problemas-búsqueda de alternativas-persuasión-movimiento-acuerdo o callejón sin salida (véase Stullberg, 1987; Folberg y Taylor, 1984).

El "mapa" usado por el mediador orientado hacia la transformación es muy distinto. Este profesional llega a la sesión preparado para presenciar una interacción y un intercambio intenso entre las partes que, como implica dificultades conjuntas y percepciones hostiles recíprocas, ofrece muchísimas oportunidades de revalorización y reconocimiento. El mediador espera que esas oportunidades comenzarán a manifestarse desde el principio mismo de la sesión, y que deberá estar preparado para utilizarlas y trabajar con ellas a medida que aparezcan. Tiene cierta idea de los tipos de pautas interactivas que pueden originar las oportunidades de revalorización y reconocimiento, y cuán pronta o tardamente pueden aparecer en el curso de la sesión, pero no tiene preconceptos sobre el modo o el orden en que lo harán.

El mediador orientado hacia la transformación también espera que haya cierto movimiento de vaivén entre la revalorización y el reconocimiento, porque hasta cierto punto uno emana de la otra y viceversa. Sin embargo, también sabe que las partes pueden oponerse a responder a las oportunidades de revalorización, y sobre todo a las de reconocimiento. Finalmente, supone que, a cierta altura de la sesión, se agotarán las oportunidades de revalorización y reconocimiento, y concluirá la sesión. A veces se alcanzará un arreglo, y a veces no sucederá tal cosa, de acuerdo con las decisiones de las partes. En cualquiera de los dos casos, las partes habrán cambiado y crecido en cierta medida.

Estos dos "mapas" del modo en que se desarrolla la mediación parecen muy distintos porque los objetivos y los propósitos de la mediación transformadora determinan diferencias considerables en el enfoque y

el comportamiento del profesional. Las diferencias entre la mediación basada en la resolución de problemas y la mediación transformadora no corresponden sencillamente al plano conceptual. Más bien cabe afirmar que las importantes diferencias conceptuales entre ambas conducen a diferencias importantes en el modo en que se aplica realmente la mediación.

### **Resolución de los problemas de la resolución de problemas**

La adopción del enfoque transformador de la mediación posee varias ventajas importantes. Algunas de ellas se relacionan con las cuestiones de la orientación directiva y la influencia del mediador, en tanto que dificultades con la mediación basada en la resolución de problemas, y algunas sobrepasan los límites de estas cuestiones para llegar al problema del propósito y los valores finales.

Recordemos las dificultades provenientes de la influencia del mediador. En tanto que interventores en el conflicto, los mediadores inevitablemente traen con ellos sus propios intereses. En la mediación basada en la resolución de problemas, dado el concepto subyacente de conflicto y resolución, el interés del mediador consiste en hallar una buena solución a un problema que está bloqueando la satisfacción de las partes. Este interés conduce a los mediadores a adoptar una actitud directiva en la conformación tanto de los problemas como de las soluciones, de modo que acaban influyendo sobre el resultado de las mediaciones generalmente en favor del arreglo, así como en favor de condiciones de arreglo que cuadran

con sus opiniones acerca de la equidad y el carácter óptimo de las soluciones. Pero esa influencia amenaza el objetivo central de la satisfacción misma, pues con frecuencia determina arreglos que no satisfacen a nadie.

Considerada desde el interior de la orientación basada en la resolución de problemas, esta cuestión parece insoluble. Pero el cambio de orientación y la adopción de un enfoque transformador de la mediación determina una solución. No lo hace eliminando la tendencia de los mediadores a influir (lo cual es imposible, en vista de la dinámica de la intervención de terceros en el conflicto), sino modificando la naturaleza de la influencia. En la orientación transformadora, los mediadores sencillamente carecen de incentivos para influir sobre el resultado, sea cual fuere el modo en que pretendan hacerlo. La concertación de un arreglo o de condiciones específicas, cualesquiera que sean, de arreglo, no es algo que *importe* al mediador, porque no es un objetivo directivo de su intervención en el conflicto. En cambio, el interés del mediador transformador es el de *asegurar que el resultado permanezca en manos de las partes*, y de un modo muy explícito. Lo que sucede por referencia al problema de la influencia en el enfoque transformador es que la tendencia inevitable a influir está *canalizada* de tal modo que más que resultar inofensiva, proporciona la crucial oportunidad de la revalorización.

En consecuencia, la adopción de la orientación transformadora determina una definición nueva y más realista de la "neutralidad". Los críticos recientes han observado que las afirmaciones de "neutralidad" de los mediadores son dudosas, dada la evidencia y la aparente inevitabilidad de la influencia del media-



dor sobre el resultado (Cobb, 1991). Pero muchos sugieren que, en lugar de abandonar el concepto total, lo que se necesita es una nueva concepción de la neutralidad que sea lógica, en vista de la realidad de la influencia del mediador. De todos modos, nadie ha estructurado dicha concepción, porque tal cosa no es posible desde el interior de la orientación basada en la resolución de problemas.

Pero el paso a una orientación transformadora crea la posibilidad de una nueva concepción de la neutralidad. El sentido de la neutralidad del mediador, en el contexto de la influencia inevitable, es el *compromiso de usar la influencia sólo con el fin de mantener en manos de las partes la decisión final acerca del resultado*. La neutralidad significa que el único interés del mediador es asegurarse que *las partes mantengan el control de las decisiones acerca del resultado*. Por supuesto este interés es influyente, pero no sobre el resultado, lo que define su calidad neutral.

Además, adoptar el enfoque transformador determina una probabilidad mayor de que, una vez concertados los arreglos, serán arreglos que sirvan los intereses de las partes, más que los del mediador. Es decir, cuando se conciertan los arreglos a través de un enfoque transformador, es más probable que satisfagan realmente a ambas partes en lugar de dejarlas insatisfechas, o satisfacer a una a expensas de la otra. Estos últimos efectos son los que el enfoque basado en la resolución de problemas tiende a causar —a pesar de su meta explícita de satisfacción de las partes— porque el interés de satisfacción con el resultado se incorpora a la discusión y la deformación.

En cambio, con un enfoque transformador en que las partes mismas adoptan decisiones relacionadas con el resultado *sin* que se ejerza la influencia del mediador sobre el contenido de las propias decisiones, es improbable que las partes formulen acuerdos que no las satisfagan realmente (en el marco de las restricciones externas que afrontan, sean ellas las que fueren). En otras palabras, la adopción de un enfoque transformador elimina los problemas de los “arreglos ilusorios” (que no satisfacen a nadie) y los “arreglos injustos” (que satisfacen a uno a expensas del otro), porque habilitan a ambos a decidir por sí mismos si llegarán a un arreglo y en qué condiciones.

Al mismo tiempo, el enfoque transformador determina la probabilidad de que, aunque el mediador no concentra la atención en este objetivo (y quizá porque no la concentra en él), de todos modos habrá arreglos satisfactorios, siempre que tal cosa sea posible. Es decir, un *enfoque transformador no descuida el valor del arreglo*, simplemente reconoce que incluso si el arreglo es importante, no hay un modo eficaz de abordarlo directamente sin crear el riesgo de hacer más mal que bien. Como se observó antes, la búsqueda directa del arreglo, como intenta hacer el enfoque basado en la resolución de problemas, conduce a los mediadores a adoptar una actitud excesivamente directiva, y por consiguiente socava el valor del propio arreglo, es decir, la satisfacción.

A través de la revalorización, el enfoque transformador evita los arreglos ilusorios e injustos, para facilitar, en cambio, los arreglos auténticos y equilibrados. Para decirlo de otro modo, siempre que existe la posibilidad de un auténtico arreglo, la revalorización y el reconocimiento practicados con eficacia pro-

bablemente lo lograrán. Cuando no se llega a ningún arreglo, es porque no existe uno realmente aceptable para ambas partes. El enfoque transformador no desecha el objetivo del arreglo. Más bien puede afirmarse que suministra un modo distinto de alcanzar ese objetivo, un modo que no tiene efectos contraproducentes por referencia a sus propios fines.

La adopción del enfoque transformador de la mediación ayudará de todas estas maneras a resolver los problemas de la resolución de problemas: ofreciendo una solución al problema de la influencia del mediador, estructurando una nueva concepción de la neutralidad, suministrando un modo de evitar los arreglos ilusorios e injustos al mismo tiempo que se materializan los auténticos y equilibrados. Sin embargo, aunque las mencionadas son ventajas importantes, ninguna describe la razón más firme que mueve a adoptar el enfoque transformador. Su cualidad principal es que abre la posibilidad y la probabilidad real de alcanzar un objetivo profundamente importante, que el enfoque basado en la resolución de problemas no considera: aprovechar las oportunidades muy valiosas de crecimiento moral que son inherentes a los conflictos entre seres humanos.

Cuando concentra los esfuerzos en la revalorización y el reconocimiento, y la transformación moral como propósito último, la mediación transformadora persigue y aprovecha directamente estas oportunidades. A causa del valor que vemos en esa realización, ésta continúa siendo para nosotros la razón más decisiva que nos lleva a convertir el enfoque transformador en un eje de la práctica mediadora. Esto es así sobre todo porque si bien la mediación transformadora alcanza de manera eficaz aunque indirecta el obje-

tivo de un arreglo satisfactorio, la inversa no es válida. Como lo demuestra la investigación reciente, la mediación basada en la resolución de problemas rara vez o nunca alcanza los objetivos de la revalorización y el reconocimiento. Por lo tanto, el paso al enfoque transformador significa que no perdemos nada y al mismo tiempo ganamos algo que posee un valor inmenso. Por esta razón, la mediación transformadora es un enfoque no sólo distinto, sino también más sólido y fecundo.

### ¿Elementos diferentes o distintos enfoques?

Algunos pueden pensar que la respuesta natural al dilema es la integración de los dos enfoques, agregando al método basado en la resolución de problemas los elementos de la revalorización y el reconocimiento. Según esta visión, sería posible que las dimensiones transformadoras de la mediación ayudaran a fortalecer la práctica actual, sin imponer la necesidad de elegir entre dos enfoques diferenciados.

Hay buenos motivos para creer que esta posición es errónea, desde que ambos enfoques son básicamente incompatibles y contradictorios, sobre todo en el nivel de la práctica concreta. En primer lugar, aunque los mediadores individuales ciertamente cambian, la práctica basada en la resolución de problemas en general ofrece un cuadro muy diferente del que nos suministra el enfoque transformador. Ese panorama, según se lo documenta y analiza en el Capítulo 3, es el de una práctica directiva orientada hacia el arreglo, que concentra el esfuerzo en la definición de problemas y la producción de soluciones,

sin mucha consideración por la revalorización o el reconocimiento. Más aún, este cuadro no es el resultado de las deficiencias de los mediadores individuales. Es el *enfoque mismo*, y sobre todo su concepción de los objetivos de la mediación, lo que conduce a los mediadores a adoptar en la práctica una actitud dominante y concentrada en la solución. Por lo tanto, la lógica interna del enfoque basado en la resolución de problemas dificulta la integración de las prácticas transformadoras, porque éstas están unidas a una visión completamente distinta del propósito final de la mediación.

Ciertamente, la minoría de mediadores que ahora evitan las dificultades propias del enfoque basado en la resolución de problemas lo logran porque se *apartan* de este método, y de hecho practican una forma de mediación transformadora, aunque sea sólo por intuición. Es decir, como implícitamente asignan a los objetivos transformadores un valor superior al de la resolución de problemas *per se*, se desplazan hacia un enfoque transformador, y concentran la atención más en la revalorización (y a veces el reconocimiento) y menos en la búsqueda de soluciones a los problemas. Esa actitud los precave de los inconvenientes de la resolución de problemas y también les ayuda a alcanzar efectos transformadores en sus respectivos casos. Sin embargo, las realizaciones de estos mediadores no significan que los elementos de la mediación transformadora puedan integrarse a un enfoque de resolución de problemas, y en efecto no representan dicha integración. Sucede más bien que el paso esencial que estos mediadores dan para alcanzar sus resultados consiste en modificar su concepto de los objetivos finales, asignando a la transfor-

mación el primer lugar y no concentrando directamente la atención en la resolución de problemas y la satisfacción. Esto no constituye una integración de elementos transformadores con la resolución de problemas. Es la adopción, a veces inconsciente, de un enfoque transformador distinto, impulsado por una visión nueva de los objetivos finales.

La integración de los dos enfoques presenta enormes dificultades prácticas y conceptuales. Si tenemos en cuenta la discusión anterior de los tres esquemas prácticos principales de los dos enfoques, debe ser evidente que las prácticas esenciales de cada uno se oponen entre sí: de hecho sería imposible que los mediadores utilizaran simultáneamente ambos conjuntos de prácticas. Por ejemplo, si los mediadores aplican un macroenfoque, y se concentran en la *situación* de las partes para aprehender la naturaleza del problema y sus posibles soluciones, no podrán adoptar un microenfoque, ni concentrarse en la *interacción* de las partes para definir las oportunidades de revalorización y reconocimiento. La inversa también es válida. En la práctica, la adopción de un tipo de enfoque necesariamente significa desechar el otro, de modo que no cabe integrarlos eficazmente. Asimismo, si el mediador se aparta de las preocupaciones intangibles referidas a las relaciones, y destaca el futuro con el fin de trabajar para llegar a un arreglo concreto, esta actitud conspirará contra la exploración de las percepciones de cada parte con respecto a la conducta de la otra, búsqueda necesaria para revelar las oportunidades de reconocimiento. En suma, adoptar un enfoque significa hacer exactamente lo contrario de lo que el otro requiere.

En un nivel más general, como los objetivos de

los dos enfoques son tan diferentes, en la práctica es muy difícil apuntar a ambos simultáneamente. Cuando los mediadores desean agregar la revalorización y el reconocimiento a un enfoque basado en la resolución de problemas, pueden intentar la promoción de estos objetivos a medida que se desarrolla la sesión; pero generalmente los abandonarán para pasar a una actitud más directiva si ello es necesario con el fin de obtener un arreglo o asegurar que el arreglo sea equitativo y óptimo.

Para sugerir una analogía, el paso de la mediación transformadora a la que se basa en la resolución de problemas en el curso de una sesión se parece hasta cierto punto a la situación del grupo de decisión que durante una discusión pasa del consenso a la votación. Esto sucede en algunos grupos cuando los miembros procuran obtener consenso en relación con un punto de una agenda, y si no lo consiguen se inclina por el voto mayoritario para resolver la cuestión. Si un grupo está consagrado a preservar la unidad grupal y a apreciar realmente las preocupaciones y las objeciones de todos los miembros por difícil que sea el asunto, apelar a una válvula de escape (una elección) no concuerda con sus metas fundamentales. Aunque sea posible adoptar decisiones positivas, y el proceso de votación puede ser democrático, el grupo sabe que no está teniendo un comportamiento consensual.

Asimismo, cuando la revalorización es difícil o fracasa el reconocimiento, el paso a los movimientos directivos del enfoque basado en la resolución de problemas puede determinar un arreglo, pero no se alcanzó el valor de la transformación. En definitiva, los dos enfoques no fueron integrados. Ni pueden

serlo. Para crear la visión alternativa de la práctica descrita en este libro, los mediadores necesitan adoptar completamente la visión transformadora y no abandonarla cuando se suscitan dificultades. Esto último implica ver la revalorización y el reconocimiento como objetivos centrales de una variante diferenciada y de la práctica mediadora.

En lugar de buscar los modos de integrar los dos enfoques, tal vez los mediadores comprueben que es más realista y provechoso verlos en una perspectiva de desarrollo, en la cual el enfoque transformador se distingue del enfoque basado en la resolución de problemas, pero prolonga una dirección que éste inició. Esta visión sostiene que las diferencias en las concepciones acerca del propósito y la práctica son reales, y al mismo tiempo reconoce que el enfoque basado en la resolución de problemas como un todo es, en un sentido más amplio, un paso hacia la visión transformadora.

En el Capítulo 3 describimos la orientación distributiva frente al conflicto. En relación con ese marco, y con los procesos de resolución de la disputa del tipo de la adjudicación y el arbitraje que se basan en aquél, la mediación relacionada con la resolución de problemas en efecto representa un avance hacia un enfoque distinto del tratamiento del conflicto. Ciertamente, su alejamiento de la orientación distributiva es sin duda una de las cosas que ha determinado que la mediación basada en la resolución de problemas sea tan atractiva. Y hasta cierto punto, la resolución de problemas representa no sólo un cambio con respecto a la orientación distributiva, sino una variante orientada hacia una visión transformadora. Todo esto debe ser reconocido y apreciado, y quizá

visto como parte de una evolución continua de las instituciones que se ocupan de la resolución de conflictos.

De todos modos, la mediación basada en la resolución de problemas no alcanza —ni puede alcanzar— el mismo destino que el enfoque transformador, porque si bien es un movimiento que se distancia de la visión distributiva, tiene a lo sumo un carácter parcial. Es un movimiento para pasar de “gana-pierde” a “gana-gana”, y ello significa un cambio importante. Pero la resolución de problemas percibe el conflicto en el marco del ganar o perder, más que en el de *crecer*. Quizás esto explique por qué la dimensión transformadora de la práctica no ha sido estructurada más claramente hasta ahora en la literatura especializada. La dimensión transformadora *no puede* estructurarse realmente con claridad o aplicarse de manera consecuente sin abandonar por completo la orientación a la resolución de problemas.

El cuadro del enfoque transformador presentado aquí intenta superar esa orientación y estructurar las intuiciones de muchos acerca de la fisonomía de un enfoque distinto y más fecundo de la mediación. Según se lo ha aclarado aquí, el enfoque que estamos presentando es ciertamente dicha alternativa. Al describir ese enfoque con tanta amplitud que otros puedan refinarlo, estudiarlo y aplicarlo, se da el primer paso hacia la aplicación de una imagen diferente del movimiento mediador.

## CAPITULO 5

# Reelaboración del proceso: un ejemplo concreto del modo en que la mediación puede actuar

En la creación de un enfoque distinto del ejercicio de la mediación es esencial el paso del cuadro teórico general a los detalles de la aplicación concreta. No se trata de una tarea sencilla, en parte porque es difícil hallar ejemplos apropiados de una práctica transformadora. No nos sorprende comprobar que en la literatura referida a las esferas del divorcio, la comunidad, los problemas laborales y empresarios, no se proponen estudios de casos con la perspectiva transformadora, aunque en muchas de las reseñas publicadas saltan a la vista las vías transformadoras que los mediadores *podrían haber seguido*. En las descripciones paso a paso del desarrollo de las sesiones se evidencian los momentos en que los mediadores podrían haber adoptado caminos alternativos, fraseado de distinto modo los comentarios, ayudado a las partes de tal modo que cada una explorase los enfoques de la otra y crease su propia capacidad para afrontar los problemas. En resumen, en la des-

cripción de los casos se revelan las oportunidades que los mediadores y los litigantes tenían —y que pasaron por alto— de profundizar los conflictos de manera transformadora. De modo que si bien la actual literatura relacionada con el estudio de los casos hace poco para suministrar ejemplos positivos de mediación transformadora en la práctica, de todos modos expone casos que nos permiten describir claramente y en detalle cómo *podría* aplicarse la mediación transformadora. El resultado es bastante útil porque incorpora detalles al cuadro del enfoque transformador.

Examinaremos profundamente en este capítulo uno de estos casos, publicado por William Felstiner y Lynne Williams en 1978 en *Law and Human Behavior*, titulado "El caso de los jardines contiguos". Lo hemos elegido porque en ciertos aspectos aporta una comparación reveladora con el caso del *matón sensible* que hemos descrito en el Capítulo 1. El caso de los jardines contiguos también implica una disputa entre vecinos y se centra en las acusaciones de violencia y los temores correspondientes. Pero a diferencia del anterior, ilustra sobre el modo en que los litigantes y los mediadores desaproveen las posibilidades transformadoras.

Expondremos el caso como lo hicieron Felstiner y Williams, pero dividido en diez segmentos breves, y subrayando las partes de cada segmento que serán objeto de nuestro análisis. Después de cada segmento, ofrecemos un detalle de los principales movimientos del mediador en el momento: primero comentamos cuál fue el sentido de las intervenciones específicas de los mediadores, y explicamos por qué en general no apuntan a la transformación. Después, ofrecemos un

enfoque alternativo que habría sido posible adoptar. Estas alternativas diseñan la ruta transformadora a lo largo de esta disputa, y ejemplifican los detalles del enfoque transformador en la práctica. La Tabla 5.1 resume los movimientos del mediador descritos y analizados aquí.

**Tabla 5.1. Movimientos del mediador en El caso de los jardines contiguos: desaprovechamiento de las oportunidades de revalorización y reconocimiento.**

Movimiento 1	Escamotear a las partes una decisión sobre el procedimiento
Movimiento 2	Definir la mediación como la concertación del acuerdo
Movimiento 3	Desoir la afirmación de que ya existe acuerdo
Movimiento 4	Permitir que las partes crean que la mediación tiene facultad resolutoria
Movimiento 5	Negarse a compartir el control de la agenda con las partes
Movimiento 6	Desaprovechar el potencial de reconocimiento contenido en una disculpa
Movimiento 7	Omisión de una oportunidad de reconocimiento en respuesta a una descripción
Movimiento 8	Desaprovechamiento de posibles bases de reconocimiento en el curso de una reunión
Movimiento 9	Incapacidad para profundizar las cuestiones formuladas por una de las partes
Movimiento 10	Proyectar la definición del problema por los mediadores
Movimiento 11	Desaprovechamiento de las oportunidades de reconocimiento en una reunión
Movimiento 12	Sugerir condiciones espontáneas de acuerdo

## El caso de los jardines contiguos

### SEGMENTO 1

D (demandante), una mujer de raza negra de alrededor de 45 años, denunció en la policía que A (acusado), un hombre blanco de unos 30 años, la había amenazado y llegado a disparar un arma de fuego. Cuando llegó la policía, no pudo encontrar el arma, y dijo a D que presentase una queja ante el tribunal. Fue lo que ella hizo, y cuando el caso llegó a conocimiento del juez, éste lo remitió a la mediación. Dos hermanas menores de D, T1 (testigo 1) y T2 (testigo 2), estuvieron presentes en la mediación, y también T3 (testigo 3), novio de T2 y propietario de la parcela contigua a la casa en que A vivía. T3 era negro, tenía alrededor de 40 años y provenía de Barbados. Los mediadores eran Mf (mediadora femenina), una mujer de raza negra, y Mm (mediador masculino), también negro, ambos de más de 20 años. Antes de que comenzara la sesión el personal del proyecto informó a los mediadores que A no deseaba que T1, T2 y T3 estuvieran presentes en la sala de audiencias. Los testigos y D arguyeron que debían asistir, pues estaban interesados en la disputa en su carácter de vecinos de A, porque T3 era dueño de la propiedad en que había existido el supuesto tiroteo, y T1 estaba con D al ocurrir el incidente. Los mediadores no discutieron el punto, e introdujeron a todos en la sala de la mediación.

### Movimiento 1: Escamotear a las partes una decisión sobre el procedimiento

*Comentario:* incluso antes de abordar una cuestión importante, los mediadores tuvieron que considerar un

tema de procedimiento: ¿quiénes debían estar presentes en la sesión? Los mediadores sabían que A se oponía a permitir la participación de los testigos, pero esta inquietud nunca fue transmitida a D. En cambio, los mediadores prefirieron evitar la discusión de este tema, y decidieron por propia cuenta permitir la asistencia de los testigos. Esta actitud no sólo no revaloriza sino que de hecho desvaloriza a las partes, al confirmar desde el principio la expectativa de que solamente los mediadores deciden quiénes son los que poseen información pertinente.

*Alternativa:* para promover la revalorización, los mediadores pueden permitir que las propias partes aborden la cuestión. Con este fin, el mediador tendría que aceptar el riesgo de llegar a varios resultados, tal vez perturbadores, como la prolongación considerable de la sesión, la demora en el tratamiento de las cuestiones importantes, y hasta la suspensión de la mediación si no se resuelve el tema de la participación. Pero al presentar la cuestión a las partes, las habilitarían para realizar el primer movimiento de la sesión y con ello auspiciarían la toma de una decisión aceptable para ambas.

Para ser más específicos, diremos que el mediador podría abordar la cuestión diciendo: "Antes de comenzar, comprendemos que hay cierta discrepancia acerca de las personas que deberían asistir a la sesión. Por favor, permítannos explicar a todos cuál es el sentido de este proceso. Después, el primer tema que intentaremos resolver será quiénes deben participar del encuentro".

Después de formular la declaración inaugural que describe el proceso de mediación, el mediador podría regresar al tema de la participación, diciendo: "Este es el problema que afrontan. A ustedes les corresponde

decidir quiénes deben permanecer aquí. ¿Cada una de las partes en disputa puede explicar cómo ve esta cuestión? En primer lugar, D, por favor, explíquenos su posición”.

Es evidente que en definitiva pueden obtenerse tipos muy diferentes de resultados. A puede aceptar la participación de los testigos o coincidir en que éstos permanezcan en la sala, pero sin hablar. O los testigos pueden incorporarse en algún punto de la sesión, etcétera. También puede suceder que las partes no coincidan absolutamente, con lo que el mediador dará por terminada la sesión. Cualquiera de estos resultados promoverá la revalorización.

## SEGMENTO 2

A las 10.30 horas, todas las partes fueron llevadas a la sala de la audiencia. A se opuso al esfuerzo de los mediadores, que deseaban realizar la presentación estandar. Los esfuerzos de Mf para explicar la mediación se vieron interrumpidos por la declaración agresiva de A que señaló: “Ustedes son los jueces, ellos (señalando a D y los testigos) son el Sindicato y yo soy el árbitro”, y “La mediación es el premio consuelo para el perdedor... Yo triunfaría ante el tribunal... hice todo lo posible... no puedo hacer más”. Cuando Mf dijo que la mediación ayuda a la gente a concertar un acuerdo en una situación difícil. A dijo que él y D ya habían llegado a un acuerdo, y que por eso deseaba conversar con D al mismo tiempo que con T3, que antes había desordenado las cosas ante el tribunal al evocar un antiguo incidente acerca de su propio perro (el de T3). En este punto la sesión se convirtió en un caos. Mf, D, A y T3 hablaban todos al mismo tiempo. Mf intentó eludir el antiguo incidente y atenerse a la

acusación actual. D decía que la acusación importante era la que ella presentaba, no la queja de T3. T3 acusaba a A de cultivar y fumar marihuana. A preguntaba acerca de la acusación de ataque y agresión (no tuvo la posibilidad de ahondar en el tema), y señaló su temor de que T3 saboteara los esfuerzos de paz entre él y D y afirmando que: “Podría impedir esto cuando lo desee. Lograría liquidarlo ante el tribunal. Pero no quiero”.

## Movimiento 2: Definir la mediación como la concertación del acuerdo

**Comentario:** como respuesta a las interrupciones de A durante la declaración inaugural del mediador, éste afirma que “la mediación ayuda a la gente a concertar un acuerdo en una situación difícil”. Desde el punto de vista de la transformación, se trata de una definición engañosa del proceso de mediación. En el comentario del mediador, todo el énfasis está puesto en la meta de llegar al acuerdo, sin ninguna alusión a la revalorización o el reconocimiento. Más aún, este enunciado deja incólume la percepción de los litigantes en el sentido de que los mediadores se comportan como jueces, una visión reforzada por el modo en que se resolvió antes el tema de la participación.

**Alternativa:** el mediador podría tratar de corregir la percepción errónea de que los mediadores se comportan como jueces, podría aclarar que las partes crean sus propios acuerdos, y hacerlo de tal modo que la consecución del acuerdo y la imposibilidad de llegar al acuerdo posean la misma jerarquía como alternativas. De manera más general, el mediador



podría explicar la mediación por referencia a la revalorización y el reconocimiento.

Por ejemplo, el mediador podría haber dicho: "No soy el juez. No quiero que ustedes alberguen esa idea errónea. Mi tarea no es tomar una decisión o concertar un acuerdo entre ustedes. La mediación no es lo mismo que el tribunal. Lo que hace la mediación, y lo que yo puedo hacer, es ayudarles a comprender mejor la situación —y ayudar a que cada uno comprenda al otro—, así como ayudarles a decidir de qué modo cada uno desea resolver la situación. A decir verdad, ustedes tienen que ser los que elaboren una solución y decidan incluso si desean llegar a eso. Puedo ayudarles a decidir lo que quieren hacer, sea que aspiren a llegar aquí a algún tipo de acuerdo, y en caso afirmativo deban determinar en qué consiste, o que deseen seguir otro camino. Pero quiero aclarar que yo no adopto esa decisión; a ustedes les corresponde esa tarea".

Este movimiento alternativo también destaca que la mediación transformadora exige una declaración inaugural del mediador, en la cual él evita concentrar la atención en la concertación del acuerdo como meta principal o única de la sesión. En el enfoque que transformador, los mediadores tienen que suministrar una declaración inaugural que convierta en metas a la revalorización y el reconocimiento, explicadas en un lenguaje sencillo, y que califique al arreglo como un desenlace posible pero no inevitable.

### **Movimiento 3: Desoír la afirmación de que ya existe acuerdo**

*Comentario:* A afirma que ya se ha alcanzado un

acuerdo. Ninguno de los mediadores verifica si D opina lo mismo. Más bien puede decirse que los mediadores suponen que no existe un acuerdo preliminar entre las partes.

*Alternativa:* pudo haberse permitido a las partes decidir si todavía hay una disputa que corresponde discutir, y por lo tanto la mediación es necesaria. El mediador pudo haber dicho: "Si ambos llegaron a un acuerdo, no necesitamos cumplimentar todo el proceso. D, ¿qué opina de lo que A acaba de decir?"

Obsérvese que nuestro examen de estos tres primeros movimientos indican que la revalorización no se limita a conceder a las partes el control de los resultados. Incluye otorgar a los litigantes el control sobre las cuestiones procedimentales (por ejemplo, quiénes asistirán a la sesión, qué temas se discutirán). Como la revalorización incluye desarrollar la capacidad de afrontar las disputas de cada uno en el futuro, estos tipos de movimientos son importantes. Si los mediadores se limitan a promover la totalidad del proceso, sin explicarlo ni comprometer a los contendientes, es fácil que se desaprovechen las oportunidades de este tipo de revalorización.

### SEGMENTO 3

Mm trató de restablecer el orden, para dar a Mf la posibilidad de explicar el proceso. A no quiso guardar silencio. Afirmó: "Estoy en la ofensiva... Debo estar en la ofensiva... Todo lo que se desprende puede ser usado contra usted... Usted es una persona agresiva, y a las personas así hay que castigarlas... Estoy considerando los aspectos legales... los

aspectos humanitarios... debo mantenerme en la ofensiva aunque se trate de un hecho accidental... Triunfaré ante el tribunal porque no hay un caso, no hay pruebas". Entonces, A se calmó un poco. Mf insistió obstinadamente en la presentación. Afrontó las interrupciones de A y finalmente concluyó. Lo que normalmente insume 3 o 4 minutos, había exigido 10.

Finalmente, se pidió a D que explicase lo que había sucedido. Dijo que estaba trabajando en su jardín con T1. El jardín está en el terreno de T3, que se extiende directamente detrás del jardín de A. D no vive en esta manzana, pero va allí con frecuencia porque T2, que al parecer vive con T1 y T3, cuida los niños de D mientras ésta se encuentra trabajando. D y T1 oyeron un estampido, un disparo, y vieron a A entrar en su casa con un arma de fuego en la mano. Pocos minutos después, oyeron un segundo disparo. A y su esposa estaban entonces en su porche. D y T1 salieron para llamar a la policía.

T1 relató más o menos la misma historia. D y T1 dijeron que no habían existido incidentes anteriores con A; A interrumpió para decir que los incidentes previos habían sido con T3; A dijo que T3 debía hablar de estos incidentes. Los dos mediadores se negaron, y dijeron que debía tratarse primero este asunto. Mf pidió entonces a A que hablase.

**Movimiento 4: Permitir que las partes crean que la mediación tiene facultad resolutive**

*Comentario:* como respuesta a las constantes interrupciones de A, el mediador intenta restablecer el orden necesario y continúa con la introducción.

Aunque completar la introducción es importante, el exabrupto de A indica que él continúa viendo en la mediación una audiencia con facultad resolutive, un concepto que probablemente se ha visto reforzado por varios de los movimientos ya comentados de los mediadores. Los mediadores nada hacen para corregir este malentendido.

*Alternativa:* los mediadores podrían dedicar cierto tiempo a aclarar la fundamental diferencia que existe entre las audiencias con facultad resolutive y la mediación, de manera semejante a lo que ya se sugirió. Los litigantes a menudo necesitan que se les suministren explicaciones repetidas del propósito de la mediación y el rol no resolutive del mediador, por lo que con frecuencia entran en el proceso esperando juicios o fallos del mediador. Si no se anula esta expectativa, es imposible llegar a la revalorización.

**Movimiento 5: Negarse a compartir el control de la agenda con las partes**

*Comentario:* el mediador permite que T1 hable. Después, cuando A interrumpe para pedir que T3 hable de los "incidentes previos", los dos mediadores insisten en mantener el foco en la primera cuestión. En este punto, el mediador limita la agenda (o por lo menos el orden de discusión), a pesar del deseo de A de agregar otra cuestión (y asignarle el primer lugar). Incluso si los comentarios del mediador apuntan a mantener ordenado el proceso, responder con una "negativa" al pedido de A sin una explicación apropiada es una actitud inhabilitadora, e impide develar el problema que más le importa.

*Alternativa:* el mediador podría ayudar a las dos partes a mantener el rumbo, pero sin inhabilitar a A. Por ejemplo, el mediador podría decir a A: "Comprendo que usted esté preocupado por otros incidentes que a su juicio están relacionados con el asunto actual. Ciertamente, se le ofrecerá la oportunidad de mencionarlos aquí. Pero con el fin de que podamos ayudar a todos a aclarar sus inquietudes y a buscar el modo de resolver los problemas, consideramos que lo más eficaz es trabajar en una cosa por vez. Por lo tanto, A, ¿quiere tener la bondad de atenerse por ahora a la discusión del problema actual, al que se ha referido D?"

Este movimiento explicaría la razón que lleva a mantener ordenada la discusión, lo cual en sí mismo es un factor revalorizador. Más aún, este movimiento otorgaría a A la oportunidad de decidir si acepta el consejo emanado del proceso. Si después de escuchar este consejo A todavía desea traer a colación el otro incidente, los mediadores lo permitirán. Dicha actitud sería útil además de tener un efecto revalorizador, porque es improbable que puedan realizarse progresos en la primera cuestión si A se muestra inflexible con respecto al tratamiento de un problema diferente. Pero lo que es más importante, eso situaría a A en una posición decisoria, un aspecto fundamental en la revalorización.

#### SEGMENTO 4

La exposición de A fue confusa. Negó que hubiese disparado un arma de fuego sobre D, pero admitió haberlo hecho "contra el perro". Se refirió extensamente a la diferencia entre un ser humano y un

perro, una "mera bestia", que "no tiene cerebro ni simpatía, no puede relacionarse como un ser humano, un perro carece de derechos constitucionales". Mm pidió a A que hablase claramente. A dijo que no tenía intención de lastimar a D o a los niños. Pero un perro es diferente. Dijo que había participado un tercero. Oyó un estampido, pero no es experto. No puede señalar la diferencia entre un arma de fuego y un petardo. Los niños encendían constantemente petardos. Era el 4 de julio. Después dijo que como esta recomendación pasaría al juez, él tenía que ponerse en la ofensiva. Se refirió al incidente como un accidente, declaró que lo lamentaba y que no volvería a suceder. A aceptó "escribirlo". D dijo lo mismo; entonces, A preguntó: "Y qué pasa con él?", y señaló a T3.

#### Movimiento 6: Desaprovechar el potencial de reconocimiento contenido en una disculpa

*Comentario:* la declaración de A en el sentido de que "el incidente fue un accidente, de que lo lamentaba y no volvería a suceder" es una oportunidad evidente para promover el reconocimiento, probablemente por ambas partes. Sin embargo, a pesar del reconocimiento evidente en la disculpa de A, los mediadores no hacen nada para explorarlo y utilizarlo. Aunque A ofrece poner por escrito la disculpa, ello no se hace y la excusa no llega a convertirse en parte del acuerdo final.

*Alternativa:* el mediador podría promover el reconocimiento delimitando el intercambio y diciendo: "Pasaremos a T3 en un momento, pero antes de hacerlo veamos si lo hemos escuchado bien. A juzgar por

la disculpa que está ofreciendo, parece que usted (A) comprende que el incidente fue perturbador para D, y hasta cierto punto comprende lo que D siente. D, ¿usted percibe que eso es lo que dice A? Usted dijo, A, que deseaba escribir esta disculpa. D, ¿esto le serviría? ¿Deberíamos redactarla en vista del acuerdo? ¿Podemos hacer otra cosa sobre la base de este entendimiento entre ustedes?"

Los comentarios formulados de acuerdo con estos criterios aprovechan un momento del reconocimiento al delimitarlo, al señalar que existió y ofrecer a las partes la posibilidad de decidir si quieren hacer algo al respecto. Esto puede conducir a un resultado ulterior, o puede ser válido por sus propios méritos. En cualquiera de los dos casos, el movimiento transformador básico ilustrado aquí está *estructurando* un enunciado que aporta reconocimiento, en este caso una disculpa. Al proceder así, el mediador ayuda a la parte que aporta reconocimiento a hacerlo conscientemente, y a llegar todo lo lejos que desea en la expresión del mismo. Esto es lo que logra la transformación corporizada en el reconocimiento, y corresponde al mediador ayudar a las partes a realizar la experiencia tan cabalmente como sea posible. A menos que las partes subrayen esos enunciados que aportan reconocimiento, es fácil que se pierdan en el fragor de la sesión.

#### SEGMENTO 5

T3 informó entonces que durante el año precedente A se había enojado a causa del perro de T3, le había mostrado un revólver y le había dicho que si el perro no se apartaba de él y sus hijos, lo mata-

ría. T3 describió después el incidente de los disparos. Agregó que hubo "algo más". Una semana después de los tiros un taxi perteneciente a un amigo de A bloqueó la entrada a la casa de T3. Allí había también una pandilla de amigos de A que estaban bebiendo. T3 acusó a A de llevar allí a sus amigos "para iniciar un desorden".

A ofreció su versión del incidente de la entrada. Esa tarde, pero más temprano, A se había enojado a causa del perro. Un amigo de T3 saltó entonces la valla, dijo a la esposa de A que se proponía volarle la cabeza a A, y le mostró su arma. La semana siguiente, A pidió a algunos amigos de un club de veteranos que fuesen con varias cervezas. El chófer del taxi era uno de esos amigos. Cuando Mf observó que el propósito de la mediación era lograr que esos incidentes no se repitiesen, A dijo: "Ese es mi problema... estuve en Vietnam a los dieciocho años". Agregó que todas las semanas consulta un psiquiatra. "Los hombres vuelven de Vietnam sin empleos ni hogar, nadie con quien relacionarse... simularse [sic] ellos mismos." D acusó a A de adoptar una actitud infantil, y T3 lo criticó porque utilizaba al psiquiatra como excusa de su comportamiento. Aquí intervinieron los mediadores y anunciaron que harían una pausa para discutir a solas el caso.

Mm comenzó interpretando los circunloquios de A acerca del arma. Como la policía no encontró el arma, A cree que puede rechazar la correspondiente acusación ante el tribunal. Por consiguiente, aunque no niega que disparó un arma, no lo reconocerá por temor de que la mediación fracase y él tenga que afrontar el reconocimiento ante el tribunal. Mm dijo después que el perro estaba en la raíz del problema y que debían "eliminar" la molestia representada por el perro.

Se pidió a A que acudiese a una sesión individual (reunión con la parte). Mf le preguntó inmediatamente acerca del perro.

**Movimiento 7: Omisión de una oportunidad de reconocimiento en respuesta a una descripción del yo**

*Comentario:* la descripción que ofrece A de sí mismo como veterano de Vietnam con graves problemas de adaptación, es una evidente oportunidad para el reconocimiento. A está pidiendo que se lo vea bajo cierta luz. Es su primer enunciado directo acerca de su propia identidad y de las razones por las cuales perdió los estribos durante el incidente a propósito del perro. Está intentando explicarse, y al proceder así está solicitando reconocimiento. D y T3 rechazan este pedido, y los mediadores lo omiten, tanto cuando discuten a solas el caso como cuando más tarde se reúnen con A y concentran la atención en lo que debe hacerse acerca del perro. Se desperdicia una oportunidad quizás importante de reconocimiento.

*Alternativa:* los mediadores podrían ayudar a D y T3 a escuchar, de modo que ellos tendrían una mejor oportunidad de responder al pedido de reconocimiento de A. Por ejemplo, los mediadores podrían reunirse con D y T3 en lugar de hacerlo con A. Podrían concentrar la atención en lo que acaba de decirse en la sesión conjunta, "traduciéndola" para beneficio de D y T3 a términos más "identificables". Un enfoque consistiría en decir: "Entiendo que ustedes interpretaron lo que A dijo sobre su período en Vietnam como algo que estaba fuera de la cuestión, o como una especie de excusa.

Puedo entender por qué lo que interpretaron así, pero podría asignársele un sentido un tanto distinto. Quizás A estaba reconociendo que había perdido el control, o que se sentía amenazado por ese incidente a la entrada de la casa, y reaccionó como podría haber hecho en la guerra: convocando a sus compañeros. Tal vez estaba diciendo que en realidad no aprendió a reaccionar la transición cuando regresó. Ustedes saben que muchos veteranos han afrontado ese problema, de modo que es posible que también sea el caso de A. En otras palabras, quizás él estuvo tratando de explicar lo que sentía y cómo sucedió, pero en realidad no estaba negando lo que había sucedido, o disculpándose por ello. ¿Ustedes creen que ésa es una manera aceptable de interpretar lo que A dijo?"

Este movimiento alternativo cumple dos funciones. En primer lugar, ofrece a D una oportunidad segura y personal de reconocer a A y su situación. Si D aprovecha esta oportunidad, comienza un proceso de reconocimiento que podría extenderse hasta cierta altura de la sesión conjunta. Pero incluso si nada se explicita en la sesión conjunta, D ha ofrecido a A cierto grado de reconocimiento, al considerar la perspectiva de A y posiblemente también al reconocerla ante el mediador en el curso de la reunión. Segundo, al ofrecer una traducción alternativa del enunciado de A, el movimiento es revalorizador para D, en un sentido educativo. Es una demostración clara de cierta habilidad —la capacidad de construir y considerar interpretaciones alternativas del mismo comportamiento o el mismo enunciado—, un aspecto que a menudo es útil en el conflicto y que D puede prolongar más allá de la sesión, cualquiera sea el resultado de esta disputa específica.

La idea general afirma que, en la práctica transformadora, el mediador busca enunciados formulados por cada parte, los que pueden utilizarse para obtener el reconocimiento de la otra parte—apelaciones implícitas o explícitas, o pedidos de reconocimiento—y después ayuda a “traducirlos” a la otra parte en términos con los cuales sea posible relacionarse, para ofrece a esa parte la posibilidad de responder y reconocer. Estos enunciados adoptan muchas formas, incluso, como sucede aquí, la invocación directa; pero también otras, por ejemplo los enunciados acerca de las posiciones, los argumentos, etcétera.

Otro modo de describir este movimiento de la “traducción”, es considerarlo como una forma de “reinterpretación”: siempre que aparece la oportunidad, el mediador transformador ofrece a las partes la posibilidad de reinterpretar los enunciados o las formas anteriores de conducta del adversario, y de hacerlo bajo una luz más positiva, en vista de la información y las explicaciones ofrecidas por él en la mediación. Si la acepta la parte que escucha, la reinterpretación en sí misma es una forma de reconocer a la parte que habla.

Que el movimiento sea descrito como traducción o como reinterpretación, es igualmente fundamental para el objetivo del reconocimiento, y puede repetirse a menudo en una mediación, como lo ilustra el siguiente segmento.

#### SEGMENTO 6

[Continúa la reunión con A] A dijo que el año anterior el perro había mordido a su hija saltando la valla del jardín. A dijo a T3 que si eso volvía a

sucedier, “el perro moriría”. Después, relató el último incidente acerca del perro. A regresaba de cenar en un restaurante local con su familia. Corrió hacia el hogar de una hija mayor con un niño más pequeño en brazos. Cuando pasó frente a la empalizada de T3, el perro saltó, lo asustó y esto hizo que dejase caer el niño, aunque consiguió aferrarlo a tiempo. Se enojó mucho, maldijo al perro, dijo que era “un negro hijo de puta”, y descargó que en efecto el perro es completamente negro. Después, llegó “la descarga de armas de fuego”, pero al perro (puede presumirse que en la dirección general en que se encontraba el animal, o para asustarlo), no a los seres humanos. A dijo que esos días estaba nervioso porque “en tres lugares” de otro sector de la ciudad le habían disparado un año antes. Después, los mediadores exploraron con A las condiciones de encierro del animal, y si era necesario que él pasara junto al patio donde tenían al perro. Estos temas no quedaron muy bien aclarados. A dijo que no volvería a disparar el arma. Después, explicó que el arma (a la cual se refirió oblicuamente, como si aún se dudase de su existencia) había sido desarticulada, en parte enterrada y en parte arrojada con los desechos. Lo lamentaba mucho. Su esposa no quiere que vuelvan a guardarse armas en la casa.

#### Movimiento 8: Desaprovechamiento de posibles bases de reconocimiento en el curso de una reunión

Comentario: de hecho A afirma, como lo indicó antes, que lamenta lo que sucedió, que estaba asustado y atemorizado, y que no deseaba lastimar a nadie. Desea que lo vean, no como una persona vio-

lenta o mala, sino como alguien que cometió un error y desea corregirse. Las declaraciones de A en este punto significan que reconoce a D, y que pide el reconocimiento de D, pero de un modo indirecto. Los mediadores en general no reparan en esta dimensión de lo que A está diciendo, y continúan concentrando la atención (en el segmento 7) en la mecánica de separar a A y al perro. Omiten por completo la posibilidad que aparece aquí de alentar un reconocimiento más amplio entre las partes después de la reunión con A.

*Alternativa:* los mediadores podrían subrayar las bases de desarrollo del reconocimiento implícitas en los comentarios de A. Un enfoque consistiría en decir: "Parece que usted está afirmando que en efecto lamenta lo que sucedió, que se sintió un tanto preocupado o amenazado, y quizá se dejó arrastrar, pero que ciertamente no lastimó ni quiere lastimar a nadie. ¿Eso es más o menos lo que está diciendo? En caso afirmativo, le diré que no sé si D y T3 lo comprenden tan claramente. ¿Usted estaría dispuesto a decir lo mismo ante ellos, con las mismas palabras, o tal vez me permitiría intentar transmitirles las mismas ideas? Si las cosas se les dicen como corresponde, creo que ellos pueden entender, y eso tal vez ayudará a resolver la cuestión. No parece que podamos perder mucho intentándolo. ¿Usted se sentiría cómodo si lo hiciéramos?" Incluso esto puede ayudar a A a expresar su reconocimiento frente a la situación de D, como en el movimiento anterior en relación con la disculpa. Fuera de esto, abre la posibilidad de trabajar con D y T3, traduciendo estos comentarios de A para obtener a partir de ellos el reconocimiento de A.

## SEGMENTO 7

[La reunión con A continúa] Mm preguntó lo que A creía que podía hacerse con el perro. A propuso una correa más corta. Si el perro volvía a molestarlo o amenazar a sus hijos, no le dispararía; lo estrangularía. Después de otras averiguaciones acerca de la distribución física, la discusión derivó hacia el taxi y los otros sujetos. A dijo que T3 tenía un amigo desocupado que solía instalarse cerca de la casa de T3 y había amenazado volar la cabeza de A después que A dijo lo que le haría al perro. Después que le gritaron "golpearé tu blanco trasero", A convocó a sus amigos veteranos "para mostrar la estructura de poder". Bebieron algunas cervezas, pero no formularon amenazas. Mm trató de conseguir que A dijese que estaba realizando una demostración de fuerza porque esperaba una "queja". Después, Mm volvió al tema de la distribución y A se quejó del deterioro del vecindario y el descenso de los valores de la propiedad inmobiliaria. A comenzó un discurso acerca de la razón por la cual debía mantenerse a la defensiva, y después pasar a la ofensiva, porque las cárceles están atestadas de personas encerradas allí por equivocación. Mf lo cortó en seco y le preguntó si deseaba que acortasen la cuerda del perro. A respondió que debía quitársele la cuerda, que el perro no debía salir a toda hora, que el perro es el mejor amigo del hombre, y que debía permanecer en la casa.

Mf pareció exasperada. Preguntó si A deseaba incluir algo más en el acuerdo. A contestó negativamente. No creía que en realidad se tratase de un acuerdo. Mf replicó que él debía sentir que necesitaba un acuerdo. A entonces volvió a hablar. Dijo que hay que sentir para saber lo que la gente sien-

te. Mf no contestó. A propuso levantar una empalizada que redujera en parte el terreno por donde el perro podía correr. Entonces, Mf empezó a tachar la parte del acuerdo que ella misma había escrito acerca del perro. La sesión con A concluyó. Había durado 40 minutos.

### **Movimiento 9: Incapacidad para profundizar las cuestiones formuladas por una de las partes**

*Comentario:* a pesar de los esfuerzos de los mediadores para conseguir que A hablase acerca del perro y las posibles soluciones aplicables a este "problema", A continúa formulando otros temas que le parecen importantes. Los comentarios de A acerca del "taxi y los sujetos", la amenaza de "volarle la cabeza", y la preocupación acerca de las cárceles "atestadas de personas que están allí por equivocación", son todos elementos que reflejan los asuntos que a juicio de A son importantes y pertinentes en cierto sentido. Los mediadores tratan estos comentarios como aspectos laterales, los desoyen o recortan, y en cambio concentran la atención en el hallazgo de una solución para el "problema del perro". Mf se exaspera porque A no se atiene a un solo punto. Ape- nas se intenta determinar qué cuestiones A desea abordar, para ayudarle a formular las mismas.

Un tema que sin duda inquietaba a A era el modo en que estos incidentes, tanto los anteriores como los actuales, se agravaban, pasando de los choques secundarios a confrontaciones mayores que a veces podían ser violentas. A sin duda estaba preocupado y atemorizado por esta escalada. Y aunque el perro era el eje fundamental de estos incidentes,

incluso su alejamiento no impediría que sobreviniesen y se agravasen otros choques.

A también sin duda estaba preocupado por la posibilidad de ir a la cárcel a causa de la acusación relacionada con el arma de fuego. Sus disculpas y explicaciones se orientan hacia este punto, y sus comentarios acerca de los jueces y las cárceles mue- tran el grado de su inquietud. El reconocimiento de este temor, y una actitud que llevase a permitir que A supiera que probablemente podría aliviar aquél si atendía las inquietudes de la otra parte, sin duda habrían sido actitudes facilitadoras de la revaloriza- ción y la reacción frente a A.

*Alternativa:* al comprobar que A en repetidas ocasiones introducía otros puntos en el problema del perro, los mediadores podían reaccionar diciendo: "Vean, me parece que incluso si el perro es uno de los temas que los inquietan, hay otras cosas de las cua- les también desean hablar. El incidente de las armas de fuego es una cosa, y la interacción con el amigo de T3 otra. ¿De acuerdo? Podemos tratar todas estas cuestiones, pero necesitamos abordarlas una por vez. Pensé que sería lógico buscar primero los modos de resolver el problema del perro. Pero si ustedes desean ocuparse primero de uno de los restantes puntos, hagámoslo". Aquí, los mediadores escucharían lo que A desea realmente comentar, y avanzarían en esa dirección. Dicha respuesta reforzaría a A por lo menos en dos aspectos. En primer lugar, lo ayudaría a "organizar su caso", aclarando sus inquietudes y sus prioridades. En segundo lugar, dejaría la elección del primer tema a tratar a A. En la práctica transfor- madora, determinar la agenda no es tarea para el



mediador que intenta resolver el problema, sino una oportunidad de que las partes realicen la experiencia de la revalorización.

#### SEGMENTO 8

Los mediadores se reunieron [receso] para discutir a solas el caso durante unos 5 minutos. Deseaban hacer algo acerca del perro, pero vacilaban ante la perspectiva de hablar con T3, en vista de la actitud de A. También contemplaron la posibilidad de persuadir a A para que advirtiese a su familia que no se acercara demasiado a la valla, pero se mostraban renuentes a decir esto a A. Sin decidirse acerca de lo que harían con respecto al perro, invitaron a D a una sesión privada.

#### Movimiento 10: Planeamiento para profundizar la definición del problema suministrada por los mediadores

*Comentario:* en este receso, los mediadores continúan concentrando la atención en el perro. Los mediadores definieron este foco anteriormente, cuando se reunieron a solas y llegaron a la conclusión de que "el perro era la raíz del problema", y de que "debían eliminar la molestia del perro" (véase el segmento 5). Aquí, los mediadores continuaban afirmando esta concepción del problema que observan frente a ellos. Contemplan la posibilidad de sugerir, como parte de la solución, que A "advierta a su familia que no se acerque demasiado a la valla". El planteamiento de los mediadores se centra en decidir cómo se resolverá el

problema del perro, y en pensar el modo de persuadir a las partes con el fin de que acepten las posibles soluciones.

*Alternativa:* la discusión de los mediadores y la evaluación de lo que deben hacer en este punto de la sesión podría haberse planteado con mucha mayor amplitud. Podrían haber examinado el modo en que el perro parecía ser sólo el desencadenante de las preocupaciones y las cuestiones más profundas suscitadas por las partes. Después, podrían haber ideado modos de analizar esas cuestiones diferentes, al mismo tiempo que tomaban en cuenta aspectos específicos del perro, si las partes consideraban que eran necesarios.

#### SEGMENTO 9

[En la reunión con D] D estaba inquieto porque A no parecía dispuesto a decir la verdad acerca del arma. Lo había reconocido ante ella en privado, pero no quería confesarlo en el tribunal, a la policía o al panel en el curso de una sesión pública. Dijo que no deseaba que él fuese a la cárcel o que lo condenasen, que tenía hijos exactamente como ella. También estaba preocupada por sus amigos y los de ella: temía la posibilidad de que hubiese dificultades si A iba a la cárcel. Sin embargo, deseaba que se lo dejase en libertad vigilada. Dijo que otros vecinos lo conocían y le temían. Mm señaló que un acuerdo conduciría a la suspensión de las acusaciones contra A sólo si él lo respetaba durante 90 días. Por lo tanto, en cierto sentido estaría en libertad vigilada. D dijo que ahora estaba preocupada por la posibilidad de que A perdiese los estríbos.

olvidara el acuerdo y comenzara a disparar de nuevo. Los mediadores trataron de tranquilizarla y le dijeron que deseaban trabajar en el acuerdo. D se retiró. Esta sesión había durado 15 minutos.

### **Movimiento 1 1: Desaprovechamiento de las oportunidades posibles de reconocimiento en el curso de una reunión**

*Comentario:* como los mediadores no atinaron a aprovechar las posibilidades de reconocimiento en las declaraciones anteriores de A, no están en condiciones de basarse en este reconocimiento cuando aparecen oportunidades evidentes en esta reunión con D. D desea un reconocimiento de A, y la inquieta la estabilidad de éste. Pero A en realidad ya formuló la admisión y se disculpó, y ha ofrecido una explicación de su propia inestabilidad. Es evidente que D no "escuchó" esto, porque los mediadores no lograron traducir y ayudarla en ese sentido. D también reconoce en esta reunión que comprende los temores de A acerca de la posibilidad de ir a la cárcel. Señala que ella tiene hijos, exactamente como él, y da a entender que la detención podría ponerlos en peligro. Todo esto podría usarse aquí con D para comunicar y evocar el reconocimiento en el más alto nivel posible. La mediación no intenta ayudar o alentar a las partes a utilizar estas oportunidades.

*Alternativa:* los mediadores podrían registrar las inquietudes de D y después incorporar los enunciados anteriores de A en relación con ellas diciendo: "Es evidente que usted desea que A asuma cierta responsabilidad por lo que sucedió en el incidente con

un arma de fuego, y que está preocupada por este asunto en relación con algún episodio futuro. Creo que comprendo su posición y sus temores. En realidad, creo que algunas de las declaraciones formuladas por A, por lo menos en la forma en que yo las oí, revelan su disposición a atender las cosas que a usted le preocupan. Por ejemplo, incluso si A no ha presentado un reconocimiento firmado con respecto a los disparos, yo le oí disculparse por lo que sucedió, no una sino dos veces. Le oí decir que nunca volvería a disparar el arma, y que además se había desembrazado de la misma. Y en efecto, ofreció asentar por escrito su disculpa. ¿Usted no cree que eso implica asumir cierto grado de responsabilidad por lo que sucedió?"

"Con respecto al futuro y a los temores que usted siente en ese sentido, algo de lo que A dijo también parece guardar cierta relación. Pareció que A se sintió atemorizado por estos incidentes, quizás en parte a causa de sus experiencias anteriores. Puede afirmarse que en cierto modo había perdido los estribos. No disculpo esa actitud, y tampoco parece que él haga, más bien revela experimentar una preocupación auténtica por las posibles consecuencias de sus actos. En efecto, teme ir a parar a la cárcel si de nuevo llegase a perder el control. Usted misma dijo que comprendía esos temores, sobre todo porque hay niños comprometidos en el asunto. Pero si usted acepta que eso es lo que sucedió —que A a veces pierde el control— y que no se trata de que desee lastimar a alguien, tal vez hay algo concreto que usted y A pueden hacer para aliviar su preocupación con respecto al futuro. Podemos analizar qué clase de cosas pueden ayudar en ese sentido. Pero en primer lugar

quizás usted desee informar a A que comprende su temor de ir a parar a la cárcel, y que querría ayudarle a evitar esa situación. Si usted admite que A lamenta lo que sucedió y quiere evitar en el futuro estos episodios, quizás usted y A puedan llegar a algo concreto en relación con el perro. ¿Qué le parece?" Con este movimiento, el mediador traslada el reconocimiento de A a D, y suministra a D la oportunidad de reconocer a A.

#### SEGMENTO 10

En la reunión [pausa], los mediadores decidieron referirse en el acuerdo tanto a las armas de fuego como a las amenazas. No se habló del perro. Mf dijo que ella temía que A los incluyese a cambiar la forma verbal del acuerdo, porque era un hombre muy quisquilloso. Como los preocupaba la necesidad de que el acuerdo no fuese unilateral, incluyeron una cláusula en el sentido de que D no provocase a A.

D y A regresaron a la sala, y T3 no lo hizo. Mf les leyó el acuerdo. A se opuso al pasaje acerca de D, pues ésta nunca lo había provocado ni incitado, y él no creía que jamás lo hiciera. D coincidió en que no haría tal cosa, pero consideró que deseaba incluir en el acuerdo cierto enunciado. Mf apuntó que ella creía que D quería decir que no le deseaba ninguna forma de mal, no quería que él fuese encarcelado, y que por eso deseaba que en el acuerdo se incluyese algo acerca de su propia conducta futura. A dijo que estaba bien. Se firmó el acuerdo. La mediación duró 2 horas y quince minutos.

El acuerdo estableció que:

1. A conviene lo siguiente:
  - A. No amenazará ni atacará a nadie que esté en la propiedad de la calle \_\_\_\_\_.
  - B. No disparará con armas de fuego en las proximidades de la calle \_\_\_\_\_.
2. D acepta que no provocará verbal ni físicamente a A, ni apelará a ningún otro recurso agresivo.

#### Movimiento 12: La sugerencia de términos espontáneos del acuerdo

**Comentario:** en una junta privada, los mediadores comenzaron a discutir el tema de las amenazas y las armas de fuego, aspectos del problema formulados por las partes, pero que no fueron profundizados en sus propios términos por los mediadores. Dado el enfoque constante en el problema del perro durante la sesión, es sorprendente que los mediadores a último momento se desentendían del perro y en cambio formulan en el acuerdo estipulaciones acerca de las amenazas y las provocaciones futuras. Aunque las partes han manifestado su preocupación por los ataques y las provocaciones, los mediadores no las exploraron a fondo junto a ellas. De hecho, como hemos indicado, eludieron las bases más amplias de estos problemas a lo largo de la sesión. En consecuencia, los compromisos en el sentido de evitar los ataques y las provocaciones parecen injustificados, porque no fueron explorados o elaborados en la medida necesaria. No fueron obtenidos por las partes a través de sus propios esfuerzos de mutua comprensión ni se ponderaron las decisiones que podían adoptar para mejorar la situación.

Parece también que en su pausa, los mediadores deciden incluir en el acuerdo una cláusula —la promesa de D de abstenerse de provocar a A— principalmente porque les interesa alcanzar un arreglo equitativo. Los preocupa la posibilidad de pedir a A que formule varias promesas o compromisos, pero no hacerlo con D, y por eso sugieren que D prometa que no provocará a A. Aunque A ha expresado algunas inquietudes importantes a propósito de las provocaciones del amigo de T3, A no presentó quejas o preocupaciones específicas acerca de D, y los mediadores no ahondaron en las provocaciones de D durante la sesión. Aunque la equidad puede ser importante en el acuerdo definitivo, la inclusión de esta cláusula específica en el acuerdo provoca cierta tensión. Es como si los mediadores estuviesen buscando un modo de obtener la apariencia de la equidad, pese a que es posible que las partes no hayan promovido ni requerido los términos del arreglo. Incluso A, cuando se entera de la existencia de esta cláusula, arguye que esa promesa le parece innecesaria; dice que D no lo provocó antes, y no cree que lo haga en el futuro. D dice que ella desea incluirla. A puede creer que se hace para apaciguarlo, al mismo tiempo que no se abordan otras cuestiones que él ha formulado.

*Alternativa:* el modo en que se desarrolló el acuerdo definitivo y las condiciones que incluyó hubieran sido muy diferentes con un enfoque transformador. Los mediadores no habrían definido las condiciones del arreglo en una reunión que excluía a las propias partes. Más bien habrían permitido que las partes describiesen el acuerdo al que creían haber llegado, y les habrían confiado la elección del lengua-

je que se adaptase mejor a su comprensión del arreglo. Lo que es más importante, los mediadores no habrían incluido las condiciones que las propias partes no deseaban apoyar. Si no se sigue una ruta transformadora a lo largo de la sesión, es difícil saber cuál sería exactamente el arreglo final en el marco de este enfoque. Pero dada la gama de inquietudes formuladas por las partes (las mismas que los mediadores podrían haber perseguido), el acuerdo en este caso podría haber incluido una disculpa por escrito, la promesa de A de insistir en el asesoramiento, las cláusulas acerca del modo de controlar al perro, o una gama de diferentes compromisos. Sean cuales fueren las condiciones específicas incluidas, estos términos habrían emanado de las preocupaciones de las partes y los entendimientos que cada una concertaba con la otra.

### **Omisión de las posibilidades de transformación**

Lo que sorprende en este caso es que desde el ingreso en la sala hasta la elaboración del acuerdo final, se presentan muchas oportunidades de fortalecer a las partes y promover el reconocimiento. Sin embargo, los mediadores las pasan por alto, mientras orientan el proceso, interactúan con los litigantes y buscan un arreglo viable.

Lo que falta en este caso, a partir de una perspectiva transformadora, es la actitud que consiste en concentrar los esfuerzos en el aquí y el ahora, en lo que las partes dicen acerca de sí mismas y el modo en que cada una ve a la otra, en las oportunidades que concede la interacción de que los involucrados

fortalezcan su capacidad de evaluar los problemas de la vida y de relacionarse con otros. Los mediadores no alientan a las partes a deliberar acerca de las alternativas, a sopesar las ventajas y los inconvenientes y a adoptar decisiones conscientes para avanzar en una dirección y no en otra. Tampoco las inducen a considerar cada una las perspectivas específicas de la otra o las dificultades humanas comunes. A pesar de las oportunidades que se manifiestan en la sesión, los litigantes hacen muy poco por expresar consideración el uno por el otro, o para adoptar decisiones claras y sólidas acerca de su propia situación. Y la razón reside en que los mediadores dedican escaso esfuerzo, o quizá ninguno, para ayudarlas a hacer todo esto. El efecto neto es que si bien se ha formulado la promesa de atenuar las hostilidades, los litigantes probablemente salen de la mediación básicamente con la misma postura como seres humanos, sin haberse fortalecido ni sensibilizado frente a otros.

Los movimientos que los mediadores ejecutaron y los que no ejecutaron prueban que abordaron este caso como una actividad de resolución de problemas. Por ejemplo, a lo largo de la sesión los mediadores se distancian de los comentarios individuales de las partes, y formulan una *evaluación global* del carácter de la disputa. Casi desde el principio, se diría que los mediadores están preguntándose: "¿Qué clase de resultado es posible?" (Shapiro, Drieghe y Brett, 1985, pág. 112). Tratan de alcanzar un conjunto unificado que tenga sentido, por referencia a la resolución de problemas, sobre la base de lo que oyen decir a las partes. Les interesa principalmente encontrar modos de plasmar los relatos de las partes para obtener algo

controlable, que garantice que "esta clase de incidentes no se repita". Se asigna más importancia a la identificación de la forma del problema —el tema global— que al descubrimiento de posibilidades de transformación que pueden explorarse en cada uno de los comentarios, las inquietudes o las iniciativas de las partes.

Los mediadores llegan a creer en una etapa bastante temprana que lo que las partes están diciendo les puede ser contemplado mejor como "lo que puede hacerse acerca del problema del perro". Este es el "esquema rutinario", del "tipo" de casos que llegan a presentarse. Sin embargo, aunque es evidente que el perro constituye el eje en la historia de los hechos y ocupa un lugar destacado en los relatos de los litigantes, sin duda éste no es el único punto de abordaje del conflicto. Las propias partes resisten los intentos de los mediadores para definir al perro como el centro de la disputa. Las reacciones de las partes frente a los movimientos de los mediadores sugieren que no los satisface que se considere su disputa como un "problema clasificable".

El diálogo entre las partes remite a los entendimientos y los malos entendidos, a los puentes y las fracturas interpersonales que existen entre ellos y revelan la confusión, la incertidumbre y la frustración en que los ha sumido la situación difícil y cada vez más grave en que se encuentran. Estas preocupaciones respecto de las relaciones y las decisiones no son simplemente aspectos de un "problema" tangible sino elementos fundamentales de la interacción según se *despliega* durante la mediación. En otras palabras, hay un conjunto de consideraciones que surgen de lo que las partes están diciendo y hacen-

do, las decisiones que están analizando y adoptando, las opiniones que vierten acerca de sí mismas y del otro, los temores en torno de lo que saben e ignoran sobre sí y el otro.

La postura que induce a estos mediadores a buscar un problema identificable y solucionable, también los induce a *influir las condiciones del arreglo* de modo que resultan ajenas a lo que las partes están dispuestas a aceptar. Además de presionar a las partes para considerar modos posibles de tratar el tema del perro, los mediadores presionan en favor de la inclusión de una cláusula en el arreglo final, en el sentido de que D no provocará a A en el futuro. Pero así como resisten la tendencia de los mediadores a concentrar los esfuerzos en el perro, las partes parecen poco convencidas de que sea necesario formular dicha promesa. Esta es más bien resultado de la necesidad de los mediadores de agregar algo que lleve a un acuerdo menos unilateral, y no resultado de la opinión de las partes acerca de lo que contribuirá a obtener un arreglo viable para ambas. La influencia de los mediadores sobre las condiciones del acuerdo es tan evidente como los esfuerzos de las partes para resistir esa influencia.

A lo largo del caso se hace obvio que los mediadores están dispuestos a *eliminar los temas que no pueden ser tratados fácilmente como problemas*. Los mediadores mantienen la atención concentrada casi exclusivamente en los compromisos futuros que las partes pueden estar dispuestas a concertar, o que rechazan, con respecto al comportamiento del perro. Estos aspectos son fundamentales para clasificar la disputa como un problema solucionable. Sin embar-

go, las partes formulan varias inquietudes, y los mediadores las omiten o explícitamente las rechazan. Entre ellas están la experiencia de A en Vietnam, los temores de A de ir a parar a la cárcel, el significado y el influjo de las posibles disculpas, y cómo los amigos de cada parte contribuyeron al conflicto. Por lo menos a primera vista, estas cuestiones son menos tangibles y ciertamente interfieren en la disposición a concentrar la atención en el perro como problema. Están más relacionadas con la confianza, los miedos profundamente arraigados, las imágenes que cada parte tiene de la otra, los conceptos acerca de la visión más general del mundo, y las presiones ejercidas por los amigos y los parientes.

Todo esto indica que los mediadores recorrieron los diferentes aspectos de este caso con una visión del proceso basada en la resolución de problemas y que, en consecuencia, desaprovecharon muchas oportunidades de promover la revalorización y el reconocimiento. Un enfoque transformador de esta mediación habría llamado la atención de los adversarios sobre dichas oportunidades, y los habría alentado y ayudado a reaccionar de modos tales que aprovecharían las ocasiones de crecimiento y transformación que ofrecían. Eso habría significado permitir que las partes trataran las cuestiones que para ellas eran el nervio del conflicto. Ese método, en lugar del arreglo obtenido aquí, podría haber originado condiciones que resolviesen estas inquietudes y que descansaran en nuevos entendimientos y compromisos, podría haber acentuado la capacidad de interrelación, e incrementado el conocimiento de las habilidades para enfrentar problemas. Incluso sin ningún tipo de arreglo, la experiencia del proceso podría haber produci-

do estos mismos efectos, y el resultado habría reflejado las preocupaciones y las decisiones de las partes y no las de los mediadores.

El capítulo siguiente expone un análisis de un caso en que el interés por la revalorización y el reconocimiento ocupó el lugar principal durante la mediación, y como consecuencia, las oportunidades transformadas presentadas fueron aprovechadas conscientemente por los movimientos específicos del mediador, y utilizadas en un grado mucho más considerable que en el caso de los jardines contiguos.

## CAPITULO 6

# **Aprovechamiento de las oportunidades de revalorización y reconocimiento: análisis concreto de la mediación transformadora en la práctica**

El caso que analizaremos en este capítulo es una disputa entre un propietario y su inquilina, mediada por los autores en el centro de Queens. No presentamos aquí este caso como un modelo ideal o perfecto de la práctica transformadora. Sin embargo, es muy instructivo en varios aspectos: incluye la gama de oportunidades de revalorización y reconocimiento que pueden presentarse durante una sesión mediadora, ilustra de qué modo un mediador puede trabajar con estas oportunidades, y propone un ejemplo de cómo las oportunidades fluyen unas de otras en el curso de una sesión mediadora. Resumiremos el caso en una serie de breves segmentos, destacando en cada uno las partes que serán el foco de nuestro análisis. Después de cada segmento, examinaremos de qué modo los movimientos del mediador y la interacción de las partes señalan un camino transformador en el desarrollo de esta disputa. En el caso de algunos segmentos, también comentamos las posibilida-

des de transformación que el mediador omitió o a las cuales prestó atención insuficiente. La Tabla 6.1 enumera los movimientos del mediador.

### El caso del propietario y la inquilina

#### SEGMENTO 1

El propietario, un hombre de alrededor de cincuenta años, era el demandante (D). Hablaba con acento y tenía apellido griego. La inquilina era la demandada (A), y se trataba de una mujer afrocaribeña de cuarenta años. El mediador (M) era un varón blanco de la misma edad.

La sesión comenzó alrededor de las 14, momento en que M introdujo a las partes en la sala de mediación, y pidió a cada una que ocupase un asiento sobre los lados opuestos de la mesa. M se sentó a la cabecera, y formuló una breve declaración inicial. Dijo: "Este no es un tribunal y yo no soy juez. No ordenaré a nadie que haga algo o decida lo que debe hacerse aquí porque carezco de atribuciones para actuar de ese modo". En cambio, según afirmó, el propósito de la sesión era "ayudar a cada uno de ustedes a comprender mejor su propia posición y sus alternativas, así como la posición del otro", y agregó: "Puedo ayudarles en ese sentido, pero las verdaderas decisiones dependen de ustedes". Dijo que si las partes acordaban adoptar ciertas medidas porque coincidían en que las mismas podían resolver la situación, él podía ayudarlas a poner por escrito el acuerdo, pero, concluyó, en caso contrario, "cada uno de ustedes tendrá por lo menos la oportunidad de comprender

mejor de dónde parte el otro y las alternativas aprovechables en la situación dada". M también explicó las reglas básicas de la sesión. Al final de su introducción, M preguntó a ambas partes si habían comprendido sus comentarios y si deseaban formular preguntas.

**Tabla 6.1. Los movimientos del mediador en El caso del propietario y la inquilina: aprovechamiento de las oportunidades de revalorización y reconocimiento**

Movimiento 1	Definir la mediación en términos transformadores
Movimiento 2	Permitir que los involucrados decidan si participarán
Movimiento 3	Permitir que las partes decidan acerca del compromiso con las reglas básicas
Movimiento 4	Explorar los hechos pasados para evocar las opiniones de un parte acerca de la otra
Movimiento 5	Permitir que las partes decidan acerca del compromiso con las reglas básicas
Movimiento 6	Explorar los hechos anteriores para obtener las opiniones de cada parte con respecto a la otra
Movimiento 7	Suministrar un resumen integral de las preocupaciones de las partes
Movimiento 8	Concentrar la atención de las partes en las alternativas acerca de la decisión, sin imponer esquemas rutinarios
Movimiento 9	Decidir la celebración de una reunión para promover la revalorización y el reconocimiento
Movimiento 10	Ayudar a una parte a aclarar metas y alternativas en el curso de la reunión, sin adoptar una actitud directiva
Movimiento 11	Explorar en la reunión para obtener imágenes



- nes del enfrentamiento yo/otro y delinear las oportunidades de reconocimiento
- Movimiento 12 Ofrecer posibles reinterpretaciones de la conducta de la otra parte para obtener el reconocimiento
- Movimiento 13 Permitir que una parte controle la discusión de las alternativas
- Movimiento 14 Asignar a cada parte un control igual en la definición de las alternativas
- Movimiento 15 Explorar las opiniones sobre el otro/proponer reinterpretaciones
- Movimiento 16 Mantener la evaluación/elección de las alternativas en manos de las partes
- Movimiento 17 Ayudar a traducir las propuestas de las partes en la discusión conjunta
- Movimiento 18 Ayudar a las partes a responder a las oportunidades de reconocimiento que se manifestaron durante la conversación
- Movimiento 19 Ejercer de intérprete entre las partes para obtener el reconocimiento
- Movimiento 20 Reformular las diferencias entre las partes en las cuestiones sustantivas para mantener el reconocimiento
- Movimiento 21 Formular preguntas para ayudar a las partes a aclarar sus alternativas y adoptar decisiones
- Movimiento 22 Resumir el acuerdo provisional de las partes
- Movimiento 23 Permitir que se manifiesten las inquietudes de último momento acerca del acuerdo
- Movimiento 24 Alentar a las partes a contemplar nuevas alternativas
- Movimiento 25 Preservar el reconocimiento en presencia del callejón sin salida
- Movimiento 26 Preservar la revalorización en presencia del callejón sin salida
- Movimiento 27 Determinar el valor de la argumentación final de una parte

### Movimiento 1: Definición de la mediación en términos transformadores

Cuando propone las metas y los objetivos del proceso, el mediador destaca la importancia de la revalorización y el reconocimiento. Subraya el objetivo de la revalorización al indicar explícitamente que todo el poder de decisión queda en manos de las partes y que, en su carácter de mediador, él no intervendrá para resolver el problema de aquéllas o imponer los términos de un acuerdo. Apunta a la meta del reconocimiento al sugerir que el proceso suministra la oportunidad de que las partes alcancen un nivel de mayor comprensión mutua. El mediador da a entender que el arreglo es un resultado posible del proceso, pero no el objetivo único o principal. Insinúa que la mediación puede ser meritoria incluso si no se llega a un arreglo, a causa de las nuevas percepciones que las partes adquieren con respecto a su propia situación y a la que ocupa el adversario. Utilizando un lenguaje sencillo, el mediador estructura el proceso en términos claramente transformadores.

### SEGMENTO 2

Durante la introducción de M, A prestó atención. Cuando M preguntó si había comprendido la explicación, ella contestó afirmativamente, pero dijo que deseaba saber cuánto tiempo llevaría este episodio, porque tenía que ir a trabajar, y de todos modos no veía que hacer esto valiese la pena. Afirmó que en realidad no deseaba estar aquí, y no habría acudido de no haber sido por las "citaciones" que le enviara la policía. Como respuesta, M la interrumpió y señaló que si bien las "citaciones" señalaban acertada-

mente que si ella no acudía podían adoptarse medidas judiciales —por ejemplo, respondiendo a la iniciativa de la propia A— la sesión era totalmente voluntaria, y ella no estaba obligada a participar, a menos que lo deseara. Después agregó: “Pero ahora usted está aquí, y le corresponde decir si cree que hay cosas que le parecen inquietantes, y si ésta le parece una oportunidad útil para comprobar si hay modos de resolverlas en este momento. La decisión está en sus manos”. Después de oír esto, A indicó que deseaba continuar, y se convino en que la sesión podía proseguir hasta las 16, y las partes volverían a considerar si era necesario, y si valía la pena continuar.

### **Movimiento 2: Permitir que los involucrados decidan si participarán**

El mediador promueve la revalorización de A cuando aclara que las citaciones que ella recibió no significan que está obligada a permanecer en la sesión mediadora y al señalar que ella puede decidir si desea continuar con el proceso. Estos comentarios fijan el tono de toda la sesión: el mediador sugiere a ambos que ellos elegirán su nivel de compromiso en el proceso y que él no los presionará para que participen o contraríen sus deseos de cualquier otro modo. Cuando las partes comprenden que se les asigna realmente el poder de decisión, el hecho determina un profundo efecto revalorizador.

### SEGMENTO 3

Después, M indicó que la parte que plantea el caso generalmente habla primero, y que si A no se

oponía, él pediría a D que describiese la situación desde su punto de vista. A no se opuso, y D empezó a hablar: había presentado el caso porque A estaba muy retrasada en el pago del alquiler. Ahora le debía 3.800 dólares y no le había pagado nada desde octubre. (Corría la primera semana de febrero.) A interrumpió aquí y dijo que la cifra no era 3.800, ni mucho menos; más bien se acercaba a los 2.800 dólares. M se volvió hacia A y le recordó que dispondría de tiempo sobrado para con- testar a D y para decir todo lo que deseara, pero que sería más fácil que comprendiese la situación y más útil para ella y para D si hablaba una persona por vez. M preguntó si podía esperar hasta que le tocase el turno de hablar, y después sacaría a relucir el tema, de acuerdo con las reglas básicas mencionadas antes. A aceptó; M se volvió otra vez hacia D.

### **Movimiento 3: Permitir que las partes decidan acerca del compromiso con las reglas básicas**

El interés del mediador por la preservación de una regla básica que impide interrumpir se ve equilibrado aquí por el interés relacionado con la promoción de la revalorización. El mediador recuerda a A la existencia de la regla básica, pero *pregunta* si ella está dispuesta a respetarla, con lo cual deja explícitamente la decisión a cargo de A. De nuevo, el mediador muestra a las partes que su compromiso en el sentido de otorgarles el poder de decisión es real. Además, cuando suministra los motivos de la norma básica mientras pide el compromiso de A con la mis-

ma, el mediador también está habilitando a ambas partes pues aclara el carácter de las cualidades eficaces de resolución de conflictos que las partes pueden usar al margen de la mediación. En cierto modo la explicación de la importancia de las reglas básicas comienza a otorgar a las partes un sentido de lo que está implícito desde el punto de vista del comportamiento en el desarrollo de las cualidades eficaces de resolución del conflicto.

#### SEGMENTO 4

D prosiguió afirmando que últimamente A dejaba luces y la calefacción encendidas simplemente para aumentar el monto de los servicios (que estaban a su cargo) y perjudicarlo. No había presionado inmediatamente a A para lograr que se pusiese al día, pero cuando pasó tanto tiempo sin que se formalizara el pago, fue a la casa a mediados de enero para preguntar por qué no lo había hecho. En lugar de hablarle con decencia, A lo había insultado, escupido y abofeteado, y después se había vuelto y se había bajado ofensivamente los pantalones. El episodio lo irritó mucho, de modo que decidió llamar a la policía y presentar una denuncia por agresión, y desalojar a la mujer. Después de este incidente, no quería saber nada más con ella.

M invitó a D a agregar algo, y D contestó negativamente. Después, M le formuló varias preguntas. ¿Ya había iniciado una acción judicial para desalojar a A? La respuesta fue que todavía no, aunque ya había hablado con su abogado. M preguntó du-

rante cuánto tiempo A había sido inquilina en el edificio de D. D dijo que dos años y medio; A interrumpió para aclarar que en realidad eran tres años y medio, y D coincidió. M preguntó a D si A en general había pagado en plazo su alquiler, y si era la primera vez que sucedía una cosa por el estilo. D indicó que A generalmente pagaba a tiempo, o con un pequeño retraso, pero que él nunca se había quejado ni la había presionado cuando se retrasaba. De hecho una vez se había retrasado por valor de 2.500 dólares, y cuando ella le dijo que sencillamente no tenía la suma, él esperó hasta que pudo reuniría. La había ayudado de muchos modos a lo largo de los años, llevando a sus hijos a las tiendas y comprándole artículos escolares, y a veces incluso prestándole dinero.

Aquí intervino M y preguntó a D: "Por lo tanto, usted afirma que antes estuvo dispuesto a esperar el pago del alquiler y ayudó en algunos aspectos a A; pero también dice que A antes se mostró bastante confiable como inquilina, y pagó el alquiler, ¿verdad?" D respondió que era cierto, y que A se había mostrado confiable, incluso con los 2.500 dólares que finalmente había pagado.

#### Movimiento 4: Explorar los hechos pasados para evocar las opiniones de una parte acerca de la otra

Al preguntar a D sobre los actos anteriores de A, el mediador obtiene información acerca del modo en que D ve a A, cómo la veía antes, y si sus actos en ese momento concuerdan con la opinión general que parece tener sobre ella. Aunque el mediador no tiene

idea del modo en que D responderá cuando se formulen las preguntas, el tanteo para recoger información acerca de las percepciones de cada parte con respecto a la otra generalmente revela la existencia de oportunidades de reconocimiento, que más adelante pueden explorarse.

En este caso, los aspectos dilucidados de la historia de las partes comienzan a echar las bases del reconocimiento en dos formas importantes. En primer lugar, al responder a estas preguntas D sugiere que A no sólo ha sido una inquilina confiable, sino una persona a quien él tendía a proteger. Así, la respuesta misma de D aporta cierta medida de reconocimiento de A. D reconoce que A tiene características positivas —que no es una persona totalmente maliciosa o indigna de confianza— a pesar de los hechos relatados en la historia que él acaba de narrar. Segundo, las declaraciones de D dan un indicio del tipo de reconocimiento que él puede valorar o desear de A. D se ve a sí mismo como un propietario comprensivo, un hombre que está dispuesto a ofrecer “una oportunidad” a la gente y a tratar a los inquilinos como posibles amigos. Estas son las características que cabe suponer que desea que sean reconocidas por A. Lo cual señala aspectos que pueden ser explorados después, y en relación con los cuales A puede manifestar su forma de reconocer a D.

Así, las preguntas de extremo abierto que el mediador formula acerca de los hechos pasados alientan a D a considerar distintos modos de ver a A y permiten que D exprese enunciados acerca de sí mismo, los cuales pueden ser reconocidos más tarde por A. Sin ahondar en esta línea de cuestionamiento acerca de los hechos anteriores, el mediador habría omitido ba-

ses posibles sobre las cuales apoyarse para practicar el reconocimiento. En cambio, en sus comentarios al final de este segmento, el mediador puede resumir las percepciones positivas de D y ofrecerle la oportunidad de reconocer explícitamente estas percepciones en presencia de A. Es lo que hace D, y por lo tanto reconoce a A aun en esta etapa temprana de la mediación.

### SEGMENTO 5

Entonces, D agregó que ahora la situación era diferente. Antes él podía por lo menos hablar con A y averiguar lo que sucedía. Ahora, ella tenía un atraso de 3.800 dólares, y ni siquiera le hablaba. Y cuando él iba a informarse, la mujer lo golpeaba y lo insultaba. Según afirmó, todo eso era excesivo. A había cambiado, no quería pagar lo que debía. El dijo que lo lamentaba, pero no podía darse el lujo de continuar así, y no quería que lo ofendieran. Ahora opinaba que A simplemente debía pagar el dinero que le debía y marcharse.

Antes de que el mediador pudiese volverse hacia A y pedirle sus comentarios, ella lo interrumpió de nuevo, colérica, sosteniendo que no disponía de dinero para pagarle, y que D podía seguir adelante y hacer lo que se le antojara. M no la interrumpió. “En realidad”, continuó, “tengo un buen empleo y gano bien, pero no pago el alquiler porque hay agujeros en las paredes y el techo del apartamento, y D no ha reparado esas fallas a pesar de que le hablé hace meses. Por eso no he pagado”. Aquí D discrepó con A, y afirmó que ella jamás le había pedido que realizara reparaciones; pero M intervino y recordó a D que dispondría de tiempo sobrado pa-

ra responder, pero que las cosas serían más fáciles si cada parte hablaba cuando le tocaba el turno. D había tenido su turno, y ahora correspondía hablar a A. En fin. ¿aceptaba que A continuase hablando? D convino en permitir que A continuase.

A dijo que había hablado con la esposa de D a propósito de las reparaciones, y que si ella no había informado a su marido, eso no era su culpa. Y con respecto a la supuesta agresión contra D, lo que realmente había sucedido era que él había ido una noche, cerca de Navidad, y se había apostado frente al edificio profiriendo insultos a su ventana desde la calle, lo cual la había avergonzado. Unas pocas semanas más tarde había vuelto a ir, y la había empujado hacia el corredor, de modo que ella se defendió. "Soy humana", dijo, volviéndose hacia D, "y usted no puede hacerme eso". "Usted y yo solíamos hablar de religión", prosiguió, "de ayudarnos mutuamente, pero ahora veo que todo eso era pura charla. Usted es como todos los demás. Pero si intenta lastimarme, solamente conseguirá herirse usted mismo. Usted y yo sabemos que la situación de esa casa no es legal, pues usted tiene tres familias viviendo allí, y una en el subsuelo, y no hay medidores separados. ¡Antes que me denuncie a la justicia, más vale que legalice su propia situación!" A manifestó cada vez más irritación en el curso de esta declaración. Después, cambió de tono y se dirigió a M: "Sé que le debo un dinero, y si él quiere concertar un acuerdo, estoy dispuesto... pero no quiero que nadie me amenace".

M intervino cuando A hizo una pausa, y le formuló algunas preguntas: ¿cuál era el alquiler mensual que pagaba? A respondió que el básico era 750

dólares mensuales, a lo que debía sumarse 45 dólares de los servicios y 40 dólares suplementarios por el agua para el lavarropas, lo que hacía un total de 835 dólares mensuales. ¿Cuánto dinero A creía deber, si la cifra era distinta de la que presentaba D? A dijo que se aproximaba más bien a 2.400 dólares, o quizás un poco más, pero ciertamente no 3.800 dólares. "D reconoció que siempre pagué mi alquiler, hasta en los casos en que me atrasé. Pero no tengo que pagar si él no realiza reparaciones". M preguntó si el estado del apartamento había sido problema alguna vez, o D lo había mantenido bien anteriormente. A dijo que en realidad antes no había habido problemas, que D había sido un propietario bastante bueno, y que era cierto que la había ayudado, como él decía. Pero, concluyó la mujer, ahora las cosas eran diferentes.

### **Movimiento 5: Permitir que las partes decidan acerca del compromiso con las reglas básicas**

Este movimiento sigue un curso paralelo al movimiento 3, ahora dirigido hacia D más que hacia A. Su tema e influjo son semejantes.

### **Movimiento 6: Explorar los hechos anteriores para obtener las opiniones de cada parte con respecto a la otra**

Este movimiento sigue un curso paralelo al movimiento 4, ahora dirigido hacia A más que hacia D. Al buscar información acerca de las percepciones que tiene cada parte de la otra, realizamos el tipo de movimientos que pueden y deben repetirse cuando pa-

rezca conveniente. Sin duda, el método puede ser usado con ambos contendientes, y tal vez convenga usarlo más de una vez por cada uno, si se supone que la manifestación de nuevas percepciones creará oportunidades diferentes de reconocimiento.

#### SEGMENTO 6

M se recostó sobre el respaldo de su silla después de hablar a A, y mirando a las dos partes dijo: "Ustedes mantienen diferencias en una serie de puntos. Uno es el tema del monto del alquiler que se debe, y si A se marchará o permanecerá en el apartamento; otro es la condición del apartamento y la necesidad de reparaciones; y otro la cuestión del modo en que cada uno de ustedes desea que la otra parte lo trate. Pero lo que estoy oyendo es que ambos consideran que es posible llegar a un acuerdo sin necesidad de acudir al tribunal. Además, de lo que ambos dijeron se desprende que coinciden, en el otoño pasado, y durante un lapso de más o menos tres años, ustedes se llevaron bastante bien y tuvieron buena opinión uno del otro; pero los hechos de los últimos meses han modificado sus sentimientos. ¿Green que éste es un resumen justo de lo que ambos dijeron? No quiero poner palabras en la boca de ustedes, de modo que corrijanme si me equivoco."

#### Movimiento 7: Suministrar un sumario integral de las preocupaciones de las partes

En este resumen de los enunciados de las partes, el mediador recapitula la discusión celebrada hasta

aquí, pero de un modo que promueve la revalorización en dos sentidos importantes. En primer lugar, resume las cuestiones sin reducir o reformular de manera significativa lo que las partes dijeron acerca de la situación en que se encuentran. Por ejemplo, no organiza sus comentarios exclusivamente por referencia a "lo que debe hacerse acerca del problema de la renta", lo que sí habían hecho los mediadores en el caso de los *jardines contiguos* al reducir las preocupaciones de los litigantes a "lo que debe hacerse acerca del problema del perro". En esta ocasión el mediador menciona los temas representados por el alquiler y las reparaciones, pero también anota las preocupaciones con respecto a la relación, que las partes han expresado. Este sumario global promueve la revalorización porque se mantiene fiel a la orientación que las partes han impreso a la sesión. Este movimiento contrasta con la tendencia de algunos mediadores a determinar las concepciones del problema y a soslayar los factores relacionales, más esquivos y abstractos. De hecho, el mediador podría haberse mostrado incluso más explícito con respecto a la incorporación de estas preocupaciones al sumario, mencionando no sólo "el modo en que cada uno desea ser tratado por el otro", sino también "qué clase de relación, en el supuesto de que exista alguna, desean tener en el futuro".

Segundo, el sumario tiene un carácter revalorizador gracias a la forma en que es expresado: el mediador no da por hecho que ha suministrado un enunciado exacto de lo dicho, sino que consulta a las partes para comprobar si su resumen representa equitativa y exactamente lo sucedido, o si las partes desean corregir o rechazar la versión. El mediador trata de limitarse a ayudar, no dirigir, la discusión de

las inquietudes de los litigantes. Insiste en permitir que sean ellos quienes definan estas inquietudes.

#### SEGMENTO 7

Pareció que D y A aprobaban este sumario. Pero entonces D retornó a un punto anterior, y dijo que había realizado muchos intentos de comunicarse con A, pero ella lo había ignorado. Llamando a A por su nombre de pila, D le preguntó: "¿Por qué no me habló directamente de las reparaciones? Usted sabe que yo siempre atiendo en persona este asunto, y no lo dejo en manos de mi esposa. Jamás recibí su mensaje. ¿Y por qué ni siquiera contactó a mis llamados cuando traté de hablarle acerca del alquiler?" A respondió: "Porque descubrí cuál era su verdadero carácter, por eso. Usted sólo quiere el dinero, como todos los demás. Y yo no quiero afrontar eso". D y A continuaron dialogando unos pocos minutos, a veces dirigiendo sus comentarios uno al otro y a veces desviándolos hacia M, primero en relación con la suma adeudada y después con respecto al incidente en el corredor. D dijo a A: "Usted sabe lo que hizo, y no fue muy bueno". A desvió la vista, y después afirmó: "No importa lo que yo haya hecho —y no fue como usted lo dice— usted se lo merecía". D calló al oír esta respuesta, al parecer ofendido e irritado.

M intervino en el diálogo, y retomó el sumario. De nuevo mencionó las discrepancias, pero también recordó a las partes lo que ellas habían manifestado acerca de su relación anterior, y destacó que D había dicho cosas positivas acerca de A como inquilina, y viceversa. Después preguntó: "A

esta altura de las cosas, en vista de todo lo que se ha dicho. ¿qué desean hacer los dos acerca de la situación según podemos verla ahora? ¿Quiéren tratar de volver las cosas al estado anterior? ¿Hay algún modo de lograr eso? O, en caso contrario, ¿qué desean hacer?

Respondiendo a la pregunta de M, A habló primero. Afirmó, aunque sin exhibir tanta irritación como antes, que no sabía si a esta altura de las cosas deseaba permanecer en el apartamento; creía que podría conseguir uno en otro sitio. D observó inmediatamente que si esa era la situación, debía mudarse. Pero entonces A explicó que necesitaba tiempo, para buscar otro lugar y para reunir dinero con el fin de realizar la mudanza. Además, siguió, si bien necesitaba una vivienda más espaciosa, porque acababa de tener otro hijo, le agradaba el lugar en que estaba el apartamento de D porque quedaba cerca de su empleo y la zona era segura. Por otra parte temía que al mudarse su nivel de vida descendiera. En tal caso, respondió D, si ella deseaba permanecer allí, tenía que pagar el alquiler que adeudaba. No podía continuar viviendo en ese apartamento sin pagar alquiler. M preguntó a D si eso significaba que, en el supuesto de que pudieran resolver el tema del alquiler, él estaría dispuesto a hablar con su abogado para suspender una acción de desalojo, y D contestó afirmativamente. Pero entonces A dijo que no veía cómo podían resolver algo, porque ella no disponía del dinero, y de todos modos en verdad necesitaba encontrar otro sitio.

A esta altura de las cosas intervino M y dijo que si ninguna de las partes se oponía, deseaba hablar a solas con cada una. Pidió hacerlo primero con A.

**Movimiento 8: Concentrar la atención de las partes en las alternativas de decisión, sin imponer esquemas rutinarios**

En el diálogo inicial de este segmento, D y A formularon varias acusaciones que reflejaban sus inquietudes acerca del modo en que cada parte veía a la otra. En efecto, tenemos aquí una continuación de la discusión acerca de los temas de la relación, que había sido inducida por las preguntas del mediador acerca de los hechos pasados. Sin embargo, como siente que todavía no hay base suficiente para abordar constructivamente estas cuestiones, el mediador interviene. Recuerda a las partes los comentarios positivos que han formulado cada una con respecto a la otra en un momento anterior, pero después las encauza momentáneamente hacia la consideración de las alternativas y la adopción de decisiones, respecto de lo que desean hacer respecto de la situación. En efecto, el mediador se muestra sensible frente a la interacción de la revalorización y el reconocimiento: si se ayuda a las partes a aclarar las alternativas, puede crearse una base que permitirá estructurar el reconocimiento ulterior. Más aún, el hecho de proponer simplemente a las partes el problema de lo que debe hacerse, les recuerda su capacidad de decisión, lo mismo que las preguntas anteriores acerca de la participación y el compromiso con las reglas básicas. El hecho de que comprendan la existencia de este poder, a su vez puede ayudar a fortalecerlas.

Además, cuando el mediador pregunta de qué modo las partes pueden afrontar la situación, no manifiesta ninguna preferencia. Por ejemplo, no pregun-

ta: "¿Usted quiere calcular cómo y cuándo A puede mudarse del apartamento, y cuánto tendrá que pagar A?" o "¿Usted quiere calcular cuánto tendrá que pagar A en concepto de alquileres adeudados para continuar en el apartamento?" En otras palabras, no intenta ofrecer definiciones "rutinarias" del carácter de sus problemas y de las decisiones que podrían adoptar al abordarlos. En cambio, promueve la revalorización al conferir a las partes el poder de definir la naturaleza de su disputa.

**Movimiento 9: Decidir la celebración de una reunión para promover la revalorización y el reconocimiento**

En este punto la decisión de reunirse, como el movimiento precedente de concentrar la atención en las alternativas y las decisiones, en cierto modo es una respuesta al intento fracasado de las partes de resolver los difíciles problemas de relación que ellos mismos formularon antes, y a los cuales retornan implícitamente en la ronda de acusaciones del principio de este segmento. Cierta grado de reconocimiento ya se manifestó, cuando las partes formularon sus declaraciones iniciales y respondieron a las preguntas del mediador acerca de los acontecimientos pasados. Sin embargo, la exploración de ciertos delicados problemas de relación y la preparación de nuevas bases para el reconocimiento a veces es más fácil en el curso de una reunión, sobre todo en las primeras etapas del proceso. Las partes a menudo comprueban que al principio es difícil reconocer directamente al otro, porque ellas mismas se sienten vulnerables. La vulnerabilidad generalmente es más acentuada al



principio del proceso; también es más acentuada cuando las partes no se sienten seguras de sus propias posiciones. Todo lo cual parece aplicable a A en este punto. La promoción de la revalorización, al ayudar a los oponentes a obtener mayor claridad acerca de sus propias situaciones y sus opiniones, puede fortalecer su sentido del yo y echar los cimientos para otorgar el reconocimiento ulterior. En la reunión, el mediador puede ayudar a las partes a consolidar de este modo su punto de apoyo.

#### SEGMENTO 8

M inauguró la reunión privada con estas palabras: "No estoy seguro de entender, a partir de lo que usted expresó en nuestra reunión conjunta, lo que desea hacer, lo que cree que más le conviene en esta situación. Tal vez sería útil extenderse un poco más acerca de eso". A respondió que ella en realidad deseaba mudarse, y lo habría hecho antes, pero como el apartamento de D era conveniente por la proximidad a su empleo y además era cómodo, le resultó difícil afrontar la mudanza. Necesitaba mudarse, pero también necesitaba tiempo y en realidad no sabía cómo o cuándo podría pagar algo a D si se veía obligada a ahorrar dinero para trasladarse a otro lugar.

M se limitó a escuchar a A, asintiendo y murmurando de tanto en tanto, pero sin interrumpirla. A continuó, e inició otra línea de pensamiento. En realidad, la razón por la cual le preocupaba la mudanza era que había sabido que D estaba tratando de vender la casa. Y entonces el nuevo propietario la expulsaría. En este punto M preguntó: "¿De mo-

do que en realidad desearía permanecer en el apartamento si eso fuese posible? No estoy muy seguro de entender lo que usted está diciendo". A aludió entonces a las reparaciones que era necesario realizar. "¿Cómo puedo vivir allí cuando hay agujeros en las paredes y filtraciones?" Señaló que las filtraciones en efecto habían sido reparadas el último verano, pero no podía decirse lo mismo de los orificios, y por eso ella había decidido retener el alquiler. M dijo: "¿Eso significa que, si se reparan los orificios y otras fallas, usted prefiere permanecer allí?"

A respondió que en realidad tenía que mudarse, porque el apartamento era demasiado pequeño ahora que ella tenía otro niño. Pero agregó que no podía pagar ahora a D, porque necesitaba todo el dinero para la mudanza. Y sería difícil encontrar un lugar seguro por un precio razonable, tan grato y cómodo como el apartamento de D, pero más espacioso. No deseaba vivir donde hubiese drogas y delitos, porque no quería exponer a eso a sus hijos. M intervino: "Usted está expresando una serie de cosas: le agrada la casa de D, y el lugar, está cerca de su empleo y es un ambiente apropiado para sus hijos. Pero necesitaba más espacio. Por lo tanto, quiere encontrar un lugar como éste, pero más grande, en una zona parecida. Y para llegar a eso cree que necesita ahorrar su dinero, y por eso no ve cómo podría pagar a D el alquiler adeudado. En realidad, usted necesitaba continuar en el apartamento de D hasta que pueda encontrar el lugar conveniente. ¿Eso se aproxima a lo que está pensando?" A admitió que M había entendido bien, eso era lo que ella pensaba.

Después. M preguntó: "Si eso es lo que desea, ¿qué puede hacer para realizarlo? Si usted necesita más tiempo en el apartamiento de D, ¿cree que él le permitirá permanecer allí sin pagar un centavo? ¿Hay un modo de que usted pueda pagar algo, aunque sea una pequeña parte de lo que adeuda, de manera que él le permita continuar allí hasta que encuentre otro lugar? ¿Cuál es la suma que, a su juicio, le debía a D?". A confesó que, a pesar de su discrepancia anterior, en realidad le debía más o menos lo que él afirmaba, es decir cerca de 3.800 dólares. Pero no los tenía. M preguntó si ella tenía dinero ahorrado, y A dijo que contaba aproximadamente con 900 dólares, pero no podía dar nada de todo eso a D... los necesitaba para mudarse. M insistió: "¿De modo que su idea es permanecer en el apartamiento, sin pagar, hasta que pueda encontrar otro lugar, o hasta que D la desaloje?" A no veía que se le ofreciera otra posibilidad. Y de todos modos, si ella vivía allí unos pocos meses más y se mudaba sin pagarle nada, D obtendría sencillamente lo que merecía, en vista del modo en que la había tratado. M inquirió si ella creía que era realista pensar en la posibilidad de una actitud semejante. Ella dijo que sabía que D necesitaría por lo menos dos o tres meses para desalojarla. M le preguntó cómo lo sabía. Ella contestó que había estado antes en el tribunal en que se ventilaban estos problemas, y que algunos amigos habían realizado la misma experiencia. Tendría el tiempo que necesitaba, y la deuda se reduciría a causa de las infracciones edilicias del propietario. A terminaría pagando muy poco. Afirmó que se sentía muy segura de su propia posición aplicando esta estrategia.

### **Movimiento 10: Ayudar a una parte a aclarar metas y alternativas en el curso de una reunión, sin adoptar una actitud directiva**

En esta primera parte de la reunión con A, el mediador promueve la revalorización ayudando a A a aclarar cuáles son sus metas y sus posibilidades. Las declaraciones de A en el curso de la discusión conjunta han indicado que ella no tiene total claridad acerca de lo que quiere o de las alternativas que puede utilizar para afrontar las circunstancias actuales. La pregunta inicial del mediador acerca de lo que ella cree que le agradecería hacer, los resúmenes que él formula de los enunciados de A, y su intento de "comprobar la realidad", preguntando si las alternativas en que ella concentra la atención son viables, son todos esfuerzos para revalorizar a A. Estos movimientos ayudan a A a aclarar sus propias metas y sus opciones, y de ese modo le permiten comprender que controla las decisiones que en definitiva adopta.

Aunque A tiende a divagar un poco cuando intenta estructurar sus alternativas y sus preferencias, el mediador realiza un esfuerzo cuidadoso para seguir y no dirigir su pensamiento. En lugar de impacientarse con los cambios de dirección de A y tratar de que ella se aferre a determinado punto, el mediador "sigue sus movimientos", y refleja sus enunciados mientras ella considera y reconsidera sus alternativas. El resultado es la revalorización, en tanto A obtiene bastante claridad acerca de su situación, y define sus metas y sus opciones.

De todos modos, mientras el mediador formula varias preguntas para ayudar a A a considerar cabalmente las consecuencias de sus decisiones, hay pun-

tos que él omite en este contexto. Por ejemplo, cuando A comienza a concentrar la atención en la alternativa de abandonar el apartamento de D y buscar uno más espacioso en otro sitio, el mediador podría y debería pedirle que considere los riesgos de cambiar a D, con todos sus defectos, por un nuevo propietario. ¿Acaso ella ha considerado que, a pesar de su desilusión actual con D, otros propietarios podrían ser incluso peores? ¿Ella se ha preguntado si el hecho de conseguir más espacio, suponiendo que pueda hallarlo, justifica renunciar a un propietario que se ha mostrado bondadoso antes, para reemplazarlo por una persona que es una incógnita? Esta clase de interrogantes deben ser formulados de tal modo que ofrezcan a A espacio sobrado para contestar. Si bien inducir a A a responder de cierto modo a las preguntas tendría un carácter directivo y desvalorizador, ayudarla a contemplarlas antes de adoptar una decisión, no tiene ese carácter. Por el contrario, fortalecer a A al ayudarla a adoptar decisiones informadas y conscientes. Aquí, el mediador no formula todas las preguntas que podría dirigir con el propósito de revalorizar a A.

## SEGMENTO 9

M regresó a la declaración de A en el sentido de que D merecía esto por el modo en que la había tratado. M dijo que antes A había coincidido con las declaraciones de D, pues afirmaba que él la había ayudado otrora, y que habían mantenido una buena relación. Parecía que las cosas habían comenzado a agriarse en cierto momento del otoño anterior. M preguntó cómo había sucedido eso. A

admitió que D la había ayudado bastante anteriormente. Le había concedido tiempo para pagar cuando ella lo necesitó, e incluso le había prestado dinero. Se había mostrado bondadoso con sus hijos, y a veces la había llevado al trabajo. Y ella también lo ayudaba, cuidando la casa, y avisándole si parecía que otros inquilinos podían dañar el edificio. Solían conversar acerca de la familia, la religión y otras cosas por el estilo. Ella sentía que D la trataba como a una igual, una auténtica persona. Pero después él había revelado su verdadera naturaleza, había demostrado que se ocupaba sólo de sus propios intereses y del dinero, como todos los propietarios.

M preguntó si A podía ampliar lo que quería decir con esa observación, a saber que D había revelado su verdadera naturaleza. A dijo, y entonces su voz enronqueció, que ella había soportado algunos problemas personales graves en el otoño último, y que eso la había perjudicado. Durante muchos días ni siquiera podía levantarse por la mañana, y había faltado bastante al trabajo. Finalmente había conseguido reaccionar, pero la situación había sido realmente dura. En medio de todo esto, cuando ella adeudaba a lo sumo un mes o dos de alquiler, D se había acercado a su puerta, y manifestado su deseo de saber por qué ella se atrasaba, y cuándo le pagaría. Ella contestó que tenía problemas y que sencillamente no podía hablar con nadie, y él se marchó. A pensó que él comprendería, y la dejaría en paz hasta que las cosas se arreglasen. Pero entonces él continuó visitándola a intervalos de pocas semanas, y volvió a aparecer en diciembre.  
 "Un verdadero amigo habría visto que yo estaba



blemas, y rehusó hablar con él la primera vez que D preguntó. A rechazó esta sugerencia, y dijo que si D en efecto confiaba en ella, podía y debía haber esperado hasta que saliera de su aprieto.

Después, M preguntó si A creía que quizá, puesto que estaban en invierno, D estaba a su vez más presionado y por eso trataba de saber a qué atenerse con respecto al alquiler, pues las cuentas eran más altas, y por eso mismo él no podía mostrarse tan flexible como quizás habría deseado serlo. A contestó negativamente, era un propietario codicioso como todos los demás. Había visto que él trataba de ese modo a otros; ahora se lo había hecho a ella también. Toda la charla y los favores anteriores seguramente respondían a la conveniencia del propio D. Nunca se había interesado por ella. Y agregó que no deseaba que M dijese a D lo que ella acababa de contarle acerca de sus problemas. M le aseguró que no diría nada si ella así lo deseaba. Después propuso: "Pero quizá si D escuchase directamente de sus labios cómo estaban sus cosas durante el último otoño, comprendería lo que sucedió, y reaccionaría de distinto modo y no como usted cree. Pero eso le toca decidirlo a usted".

A no respondió directamente a esta propuesta, pero explicó que existía otra razón por la cual no podía creer que se tratase sencillamente de un malentendido de D, y por qué ella misma había "perdido los estribos" cuando él fue a verla: la semana anterior al momento en que él la visitara por última vez, la había denunciado a la Oficina de Bienestar Infantil, acusándola de descuidar a su hijo. El resultado fue que una asistente social llegó a la casa y realizó una investigación completa de A.

en dificultades y habría esperado. Sabía que antes yo siempre le había pagado. Pero cuando se llegó a eso, vi que sólo le interesaba su dinero. Mostró su verdadera naturaleza", fue la conclusión de A.

M preguntó: "De modo que usted pensó, cuando D insistió en tratar de hablarle, que lo hacía porque no confiaba en usted, y por lo tanto usted misma se sintió traicionada en un momento decisivo por una persona a quien usted había considerado su amigo: ¿fue así?" A confirmó que eso era lo que ella sentía: "Vi que él no era realmente lo que había parecido, y por lo tanto decidí que en adelante lo mandaría al infierno". Después, preguntó si esa conversación en realidad era confidencial, y cuando se le contestó afirmativamente, agregó: "Por eso perdí los estribos hace pocas semanas, cuando él se acercó y me preguntó de nuevo acerca del dinero. En efecto, lo escupí y lo castigué, y lo maltraté, como él dijo, porque creía que era lo justo a causa del modo en que me había tratado. Realmente, lo que hice estaba mal. Pero sentí como que él se lo merecía".

M comentó que A evidentemente había pasado momentos terribles. Después, agregó que todavía le parecía extraño que, en vista de toda la ayuda y la comprensión de D anteriormente, esta actitud de pronto cambiara tan bruscamente. Preguntó a A si creía que la razón de que D continuara visitándola no fuese que él no confiara en ella, sino que sinceramente no comprendía hasta qué punto la situación que ella vivía era grave, porque no disponía de información suficiente y no la recibía de ella o de cualquier otra persona. Después de todo, ella nada le había dicho cuando comenzaron los pro-

Por supuesto, no encontraron nada, porque no había nada que encontrar. Pero esa falsa denuncia fue una actitud maligna. La asistente social dijo a A que la denuncia provenía de una persona relacionada con el edificio. Seguramente había sido D, y eso demostraba la clase de persona que él era en realidad. D estaba dispuesto a amenazar a la familia de A y a violar su dignidad, y todo por el sucio dinero de la renta.

M dijo que comprendería que el incidente de la Oficina de Bienestar Infantil seguramente había sido muy desagradable, encima de todo el resto. Después, preguntó a A si ella había expresado sus sospechas a D. Ella respondió que sí, pero que él se había limitado a negar todo. M preguntó si a pesar de las sospechas que A sentía, otra persona del edificio podía haber sido realmente la que envió el informe. Preguntó si otro inquilino cualquiera —uno de los cuales ella había mencionado como participante en algunas disputas con la propia A— podía haber sido el culpable. A dijo que no podía estar segura, pero que aún creía que probablemente se trataba de D. Pero después aclaró que, si otra persona había sido la autora de la denuncia, ciertamente se las había ingeniado de modo de “preparar” las cosas con el fin de que pareciese que la responsabilidad correspondía a D.

**Movimiento 11: Explorar en la reunión para obtener imágenes del enfrentamiento yo/otro, y delinear las oportunidades de reconocimiento**

Después de haber obtenido una medida considerable de revalorización en la primera parte de la reu-

nión con A y por lo tanto de haber creado hasta cierto punto la base del reconocimiento, el mediador centra ahora la atención en esto último. Lo hace interesándose de nuevo en la calificación de D como alguien que “recibe su merecido”. Tal como lo había hecho en su declaración inaugural en presencia de D, el mediador formula una serie de preguntas para explorar los hechos anteriores que conformaron las opiniones de A acerca de D. A relata varias cosas que D hizo en el pasado, y con las cuales estaba muy complacida, lo cual la lleva a evocar su opinión anterior, más positiva.

Mientras A habla, no sólo revela cómo ve a D, sino también cómo desea ser vista. Por ejemplo, apreciaba las ocasiones en que D la trataba como una igual, y hablaba con ella de temas que le importaban. También deseaba que D reconociera que ella estaba pasando por un momento difícil y necesitaba que la dejaran en paz, por lo menos hasta que superase la dificultad. En resumen, deseaba que D continuase confiando en ella, y sentía que lo merecía.

Por consiguiente, al concentrar los esfuerzos en las opiniones de A acerca de D en este momento del encuentro, el mediador delinea nuevas oportunidades de reconocimiento. Los enunciados de A revelan una gama de oportunidades —lugares posibles a los cuales el mediador y las partes puedan retornar— de que A reconozca a D, y viceversa. Sin la exploración del mediador, no se habrían manifestado estas oportunidades. La medida en que se aprovecharán estas oportunidades, pero por lo menos en este punto de la sesión, no está aclarada en este momento de la sesión, pero por lo menos se ha procedido a develar las posibilidades. A veces, las oportunidades de reconocimiento aparecen por sí mismas, pero cuando no es

así, los mediadores pueden ayudar intencionadamente a que se manifiesten.

**Movimiento 12: Ofrecer posibles reinterpretaciones de la conducta de la otra parte para obtener el reconocimiento**

Cuando A habla de los acontecimientos anteriores en el curso de esta reunión, formula varias acusaciones contra D. Por ejemplo, afirma que él rehusó considerar las graves dificultades que ella afrontaba, y que la había denunciado injustamente a la Oficina de Bienestar Infantil. Sin insistir en los diferentes enfoques que propone, el mediador pide a A que considere si hay otras explicaciones plausibles de los actos de D en ambos casos. El mediador llega al extremo de sugerir que A podría poner a prueba estas explicaciones distintas en la mediación comprobando si la respuesta de D es diferente cuando se le presenta el cuadro completo, por ejemplo, si sabía qué difíciles eran los momentos que A había estado afrontando últimamente.

En este caso, la meta del mediador no es vencer a A de que ella estaba equivocada en sus interpretaciones del comportamiento de D —es decir, imponer el reconocimiento— sino indicar que hay otros modos posibles de interpretar estos hechos pasados, y que los mismos pueden trasuntar más simpatía hacia la perspectiva de D. De este modo, A afronta la posibilidad de otorgar cierto reconocimiento, al considerar o aceptar una de estas explicaciones. Por consiguiente, cuando propone posibles reinterpretaciones del comportamiento previo de D, el mediador ofrece a A una oportunidad evidente de re-

conocimiento, lo cual es el sentido del intento de suscitar el reconocimiento. A comprende que, si lo desea, puede atreverse a explorar y a cuestionar supuestos que ella misma afirma, y decidir que adoptará un enfoque que exhiba más simpatía hacia D. Obsérvese que en este punto A rechaza estas oportunidades, por lo menos verbalmente, y se niega a otorgar el reconocimiento. Sin embargo, a medida que el caso se desarrolla, aquéllas se infiltran, y a su debido tiempo A las retoma.

SEGMENTO 10

En este punto, M volvió al tema de lo que A desea hacer ahora. Considerando el plan de A que consiste en continuar en la casa y abstenerse de pagar alquiler, M preguntó: "Incluso si usted cree que el tribunal le concederá el tiempo necesario, ¿un caso judicial no implicará restar tiempo al trabajo y provocar incluso más animosidad entre usted y D? Si usted pudiese elaborar algo con D en este punto, ¿no le convendría más que inducir a D a presentarse ante el tribunal de la vivienda?" A dijo que si D aceptaba aquí concederle el tiempo necesario y no reclamar dinero, ciertamente eso sería mejor. M afirmó con criterio realista que D quería que ella por lo menos le pagase algo. Entonces, A dijo que había pensado en una salida: acudir al Departamento de Bienestar Social del municipio, como habían hecho algunos de sus amigos, para conseguir lo que ella denominó una ayuda "por una vez", facilitada a los trabajadores que afrontaban problemas con el pago de la renta, para ayudarlos a evitar la pérdida de la vivienda. Creía que,

si contaba con los documentos apropiados de D, podría obtener ese subsidio. Y si D concertaba un acuerdo con ella, podría usar parte del subsidio para saldar la deuda y parte para financiar su mudanza. M preguntó si A estaba segura de la existencia de este programa, y de que ella reuniera las condiciones necesarias para obtener el subsidio. A afirmó que su prima había hecho exactamente eso pocas semanas atrás, y que sabía que ella se ajustaba también a las normas reglamentarias.

Después, A negó su propia sugerencia. Dijo que en realidad podía necesitar ese programa de subsidios en el futuro si la despedían del empleo por los días que había faltado. Como era un subsidio por una sola vez, no sabía si deseaba usarlo ahora. De modo que no quería que M hablase de esta posibilidad a D. En cambio, dijo que M debía comprobar la posibilidad de que D aceptara el depósito de garantía y 300 dólares para permitirle vivir allí tres meses más. También pidió a M que no contara nada a D acerca de la denuncia ante la Oficina de Bienestar Infantil. Así terminó la reunión.

### **Movimiento 13: Permitir que una parte controle la discusión de las alternativas**

Después de ofrecer a A la oportunidad de reconocer a D a través de la reinterpretación de sus actos anteriores, según se explicó en el movimiento 12, el mediador retrocede cuando A rechaza estas oportunidades. Permite que se infiltren en el intercambio y evita el reconocimiento forzado, lo cual sería en sí mismo un acto inhabilitador y una contradicción. En cambio, vuelve a la cuestión de las alternativas que A

crea tener en este momento, y analiza su viabilidad. De nuevo, el mediador se cuida de formular una alternativa específica presentada como la decisión más eficaz o la preferida, pues no quiere influir impropia-mente sobre las decisiones adoptadas por A. Aquí, una importante iniciativa habilitadora es la negativa del mediador a presionar a A con el propósito de que exponga la alternativa del "subsidio" a D, a pesar de que se trata de un elemento de negociación muy atractivo. En cambio, permite que A decida si mencionará este asunto, y en ese caso cuándo. (Finalmente, hablará de ello.)

### **SEGMENTO 11**

A continuación, M conversó con D. Comenzó preguntándole si deseaba aclarar a solas algo de lo dicho en la reunión conjunta. El primer comentario de D fue que, además de no pagarle nada e incrementar las cuentas por los servicios, A había des- trozado las persianas y las ventanas. No sabía qué hacer. Tenía que realizar gastos en la casa, y real- mente necesitaba la renta para atenderlos. ¿Y de qué reparaciones hablaba A? El realizaba repa- raciones siempre que era necesario. M le recordó que A había mencionado específicamente la exis- tencia de agujeros en el techo de la cocina y en las paredes del cuarto de baño. D dijo que lo sabía, pero que esos orificios habían sido practicados pa- ra arreglar las filtraciones mencionadas por A. Ha- bía sido necesario dejar las aberturas para llegar a las tuberías; era posible cubrirlas, y podía ocupar- se inmediatamente de eso. Pero, ¿qué haría con respecto al dinero que A le debía?

M le pidió que aclarase exactamente cuánto debía. D dijo que A le debía la renta desde octubre hasta ese momento (febrero), es decir cinco meses. El total era de unos 4.000 dólares, incluyendo los servicios y el agua. M anunció que, sobre la base de lo que había hablado con A, parecía probable que pudiesen coincidir en el monto de la deuda. Por lo tanto, preguntó D, ¿ella también aceptaría entregarle el dinero? ¿Cuándo? M dijo: "En primer lugar le preguntaré, al margen de la renta adeudada, ¿en esencia usted desea ahora que A deje el apartamento? ¿O su preocupación principal es la renta. Y si A consigue el dinero usted desearía permitirle que continúe viviendo allí? Por lo que ó antes, no estoy seguro de cuál es su principal interés, porque usted mencionó que A había sido antes una inquilina bastante buena."

D contestó que hasta la riña en el corredor, él solamente había deseado que A pagase la renta adeudada. No era obligatorio que ella se marchase. Y era cierto que había sido una de sus mejores inquilinas, porque era una persona confiable. Incluso si se retrasaba en el pago, él sabía que en definitiva le abonaría; no necesitaba disputar con ella o perseguirla. Pero ahora habían pasado cinco meses, y él no podía permitir que nadie viviese ocupando gratuitamente el apartamento. De todos modos, no estaba seguro de que ella debiese continuar alojándose allí, al margen de los restantes problemas. El siempre se había mostrado paciente y bondadoso con ella, y de pronto ella lo había golpeado e insultado. Pensó que quizás ella estaba enloqueciendo. Antes era una persona normal, y después le había sucedido algo. Ahora él no sabía

si deseaba que esa mujer continuase viviendo en la casa.

M preguntó a D si sabía si le había sucedido a A algo que la había llevado a cambiar, y si él le había preguntado al respecto. D respondió que había intentado conversar con ella, pero la mujer se había negado. Después dijo en voz baja que creía que probablemente ella estaba consumiendo drogas. Agregó que ése era otro motivo que lo movía a pensar que era mejor que se marchase. No quería gente así en su edificio. M dijo: "¿No cree posible que A sencillamente haya debido afrontar momentos muy malos por determinada razón, y quizás ahora está saliendo de eso, y recomponiéndose, y necesita un tiempo para enderezarse del todo? Como usted dijo, antes era una persona sólida y confiable, aunque a veces se retrasaba. ¿Es posible que se trate de un episodio meramente temporario?" D contestó que ignoraba si ése era el caso, quizá sí, y quizá no. Pero de todos modos, ¿cuánto tiempo insumiría eso, y cuándo podría recibir parte del dinero que ella le debía? Si ella no pagaba pronto, D no tendría más alternativa que acudir a la justicia.

#### **Movimiento 14: Asignar a cada parte un control igual en la definición de las alternativas**

Cuando pregunta de qué modo D querría manejar la situación, el mediador permite intencionadamente que D defina lo que desea, *al margen* de lo que A ha dicho acerca del modo en que ella ve sus alternativas y sus preferencias. Por ejemplo, en vista de que A concentra la atención en la mudanza, el mediador fácilmente podría basarse en esa actitud para



estructurar un arreglo, orientando a D hacia cierto tipo de acuerdo "de pago y mudanza". En cambio, aquí el mediador "parte de cero" con D, y le permite definir alternativas a su propio modo. Quizá después de todo en realidad preferiría que A permanezca en la vida, y ello podría conducir a un desenlace completamente distinto. El mediador revaloriza a D al alentarla a definir independientemente sus intereses y alternativas. Se niega a permitir que sus propios supuestos, más que las verdaderas preferencias de las partes, controlen la agenda.

#### **Movimiento 15: Explorar las opiniones sobre el otro/proponer reinterpretaciones**

Así como el mediador exploró con A para sacar a luz sus percepciones de D y la alentó a contemplar posibles explicaciones alternativas del comportamiento anterior de D (en los movimientos 11 y 12), aquí el mediador hace lo mismo con D. De nuevo el mediador aclara que él no está intentando convencer a D de que una explicación del comportamiento de A es necesariamente "válida". Obsérvese que el mediador en realidad no arguye ni presiona en favor de la interpretación que él sugiere. Más bien, simplemente abre la posibilidad de que D quiera considerar otras razones del cambio tan radical del comportamiento de A. Como A, D no se compromete a investigar más profundamente estas explicaciones. De todos modos, el movimiento del mediador en efecto lleva a D a contemplar la perspectiva de A por lo menos durante un momento en el curso de la conversación, y suministra la oportunidad de que el reconocimiento se infiltre en D a medida que avanza la mediación.

En lo que se refiere al aspecto crítico, el mediador hace muy poco en esta conversación para conseguir que D manifieste sus propios sentimientos acerca de la situación, y sobre todo acerca de la confrontación con A. El hecho mismo de permitir que una parte exprese estos sentimientos en la reunión (como M hizo con A en su conversación), fortalece a la parte, porque le ayuda a expresar estas inquietudes y le concede cierto reconocimiento (aunque sólo provenga del mediador). Más tarde en la sesión conjunta, para la parte es más fácil buscar el reconocimiento directamente del contrincante, y también aportar reconocimiento al otro desde una posición fortalecida. Después que D mencionó que se había mostrado muy paciente con A y que entonces ella "lo golpeó y lo insultó", el mediador pudo haber reconocido la inquietud de D, e invitarlo a explayarse acerca del modo en que estos hechos lo afectaban, antes de pasar a las posibles reinterpretaciones del comportamiento de A.

También es probable que el mediador podría haber hecho más de lo que hizo para sugerir a D posibles reinterpretaciones del comportamiento de A. Pero, por una parte, A pidió al final de su conversación que el mediador no contase a D "lo que ella había mencionado acerca de sus propios problemas". Por consiguiente, el mediador puede sugerir sólo en términos muy generales que A tal vez ha pasado momentos muy difíciles; de lo contrario, estaría violando la confidencia. Aun así, el mediador puede perseguir un tipo distinto de reinterpretación, al mismo tiempo que mantiene la confidencialidad de los "problemas". Por lo tanto, podría preguntarse a D: "¿Usted cree posible, pues A evidentemente llegó a verlo no sólo como propietario sino como un amigo, que esperase

que por ser su amigo, usted comprendería que necesitaba que la dejasen tranquila un tiempo para resolver los problemas? ¿Y así, cuando usted fue a verla y la visitó, sintió que usted, que era su amigo, la había traicionado, y por eso se enojó y reaccionó de ese modo? Por supuesto, eso no significa que sus actos se justificaran. Pero, ¿no lo ayudaría a verlos bajo una luz diferente?" Al concentrar la reinterpretación sobre los sentimientos de amistad de A por D más que en sus "problemas", se evita la cuestión de la confidencialidad, y en cambio se ofrece a D la posibilidad de identificar los actos de A como una continuación de la relación anterior, y no como una contradicción con la misma.

En general, se tiene hasta cierto punto la sensación de que el mediador no ahonda las oportunidades de reconocimiento tan intensamente en la conversación con D como en la conversación con A, quizás a causa de la capacidad relativamente más elevada de A para verbalizar. Los mediadores tienen que ser capaces de trabajar con cada parte en su propio nivel, para desarrollar plenamente las oportunidades de revalorización y reconocimiento.

## SEGMENTO 12

M preguntó a D si ya había comenzado el juicio de desalajo, y él contestó negativamente. Después, si sabía cuánto tiempo llevaría, cuánto costaría y si había realizado antes esa experiencia. D dijo que sabía que podía insumir varios meses, y era caro, pero, ¿acaso podía hacer otra cosa? M prosiguió: ¿Concedería a A un tiempo para pagar y aceptar

menos que el total adeudado? ¿Eso le convendría más que acudir al tribunal? Había ayudado antes a A. ¿no quería ofrecerle ahora una oportunidad? ¿Y eso no le convenía más que gastar tiempo y dinero acudiendo a la justicia? D respondió que eso era posible, pero dependía de lo que tuviese que esperar y de la magnitud de la pérdida que estaba contemplando. ¿Qué proponía ella? M dijo que eso todavía no estaba en claro, pero la cuestión para D era lo que él creía que estaba dispuesto a aceptar, y si eso le convenía más que acudir a la justicia.

D dijo: "Haré lo que usted indique. A su juicio, ¿qué me conviene más? M respondió: "No estoy aquí para decirle eso. Solamente formulo preguntas para ayudarle a considerar sus alternativas y a decidir. Pero la decisión es suya. Sin embargo, puedo repasar con usted las cifras." M y D hicieron las cuentas, y D dijo que al 1 de mayo A le debería 5.600 dólares; él estaba dispuesto a permitir que A continuara en el apartamento hasta entonces, y que le pagara un total de 4.000 dólares, con lo cual absorbería una pérdida de 1.600 dólares. M preguntó si D creía que eso era más conveniente que acudir a la justicia. El asintió pero preguntó a su vez: "¿Qué sucede si acepto esto, y después A no se muda alrededor del 1 de mayo? Tendré que acudir entonces a la justicia, y esperar todavía más tiempo". M opinó que ésa era una buena pregunta, y que si las discusiones llegaban a ese punto, D podía consultar a su abogado y comprobar si existía un modo de contemplar esa situación. M preguntó a D si deseaba proponer esa oferta a A para iniciar la discusión cuando un momento después reanudaran las conversaciones conjuntas. D dijo que lo haría.

### **Movimiento 16: Mantener la evaluación/elección de las alternativas en manos de las partes**

El mediador ayuda a revalorizar a D resumiendo varias alternativas posibles que se le ofrecen. Pero al proceder así sitúa las alternativas en pie de igualdad y deja la evaluación y la elección completamente en manos de D, negándose explícitamente a aconsejarlo acerca de lo que le conviene hacer. En cambio, recuerda a D su propia capacidad de decisión. Además, cuando D formula una objeción importante a una alternativa, M no subestima ni ignora esa inquietud con el fin de alentar a D a aceptar determinado arreglo. Más bien toma en serio las dudas de D y lo estimula a estudiar mejor esta opción. Este segmento del caso ofrece al mediador una oportunidad evidente de orientar las cosas hacia el arreglo e incluso hacia condiciones específicas de arreglo. El mediador se opone a esta apertura, y devuelve el control a las partes.

A esta altura del diálogo, el mediador también promueve la revalorización apelando a una serie de preguntas que ayudan a D a contemplar las consecuencias posibles de las diferentes actitudes. Sin embargo, el mediador omite algunas cuestiones importantes en esta área. Sobre todo, aunque pregunta a D cuánto tiempo y qué gastos tendrá que prever como resultado de la acción judicial para desalojar a A, de todos modos no formula preguntas acerca de la suerte probable que tendrá cada parte si el caso llega a los estrados de la justicia. Siempre que se contempla esa alternativa, es conveniente y provechoso pedir a cada parte que considere con realismo cómo puede irle en el juicio: ¿los tribunales locales suelen mostrar simpatía por inquilinos como A? ¿Hay problemas

con la legalidad de la unidad de vivienda? Como las preguntas formuladas a A acerca de la probabilidad de encontrar un propietario mejor, estas cuestiones formuladas a D acerca de las perspectivas ante el tribunal lo revalorizarían más plenamente, al ayudarlo a adoptar decisiones claras e informadas de lo que debe hacer.

### SEGMENTO 13

M llamó a A para reanudar las discusiones conjuntas y manifestó que tenía la impresión de que había algunos puntos de acuerdo. Señaló que cada uno había manifestado sus ideas acerca de lo que podía suceder. Por ejemplo, dijo, A afirmó que estaba dispuesta a abandonar el apartamento después de cierto lapso, y a pagar una parte de la renta adeudada, extrayendo cierto porcentaje del total del depósito de garantía. Quizás el mejor lugar para comenzar era que D indicase su opinión frente a esto. M se volvió hacia D para escuchar su respuesta.

D afirmó que ciertamente podía reparar los agujeros mencionados por A, cubriéndolos de tal modo que se mantuviera el acceso a las tuberías. Ignoraba que eso fuera un problema, y que A hubiese debido llamarlo personalmente, pero ordenaría que se realizara ese trabajo al día siguiente. A respondió que eso estaba muy bien, pero, ¿qué decía acerca del tiempo que necesitaba antes de mudarse? M pidió a D que explicase a A las condiciones que D había elaborado durante la conversación a solas; y entonces D repitió que estaba dispuesto a permitir que A permaneciera hasta el 1 de

mayo y pagase un total de 4.000 dólares. M respondió: "De modo que usted está diciendo que A puede permanecer dos meses más, y en lugar de pagar el total de 5.600 dólares que entonces debería, usted aceptará 4.000 dólares, incluyendo el depósito de garantía. De modo, el monto se reduciría en 1.600 dólares. ¿De acuerdo? D convino en que eso era lo que él había dicho.

### **Movimiento 17: Ayudar a traducir las propuestas de las partes en la discusión conjunta**

Cuando las partes retornan a la sesión conjunta, incluso si se han echado ciertas bases para el reconocimiento (o incluso si se ha concedido cierto grado de reconocimiento), no han estado comunicándose directamente. Cuando comienzan a hacerlo, la posibilidad de malentendido o de que cada una de las partes no escuche a la otra es muy considerable. El mediador puede facilitar la transición actuando como traductor entre las partes en las discusiones conjuntas, si tal cosa es necesaria. Aquí, D expresa muy brevemente su propuesta, de modo que A quizás incluso no advierta lo que D ofrece, y cómo contrasta con lo que reclamaba inicialmente. Al ampliar el lenguaje de D, el mediador traduce la propuesta, para asegurarse de que A oye lo que se le ofrece, y pueda decidir claramente el tenor de su propia respuesta.

#### SEGMENTO 14

A pesar de su posición al final de la conversación, A no rechazó inmediatamente la posición de D. En cambio, ella y D comenzaron a discutir directa-

mente las cuestiones. El tono por ambas partes fue bastante cordial, tendiendo más bien a la broma, y en todo caso en absoluto hostil. A dijo que 4.000 dólares era demasiado, y que deseaba que D le ofreciera una oportunidad mejor. D dijo que ofrecía oportunidades a A, y que ésta era una oportunidad, pero ella no podía vivir sin pagar alquiler. A señaló que el alquiler siempre había sido demasiado alto; que ella había estado pagando en exceso durante años, de modo que él podía rebajar un poco más la cifra. D respondió: "Usted conocía el alquiler cuando se mudó aquí, y no es demasiado alto para esta zona. Usted misma dijo que era un lugar conveniente, y yo también tengo mis gastos". A concluyó esta discusión argumentando que eso no importaba, porque de todos modos ella tenía que mudarse a un lugar más espacioso, y necesitaría todo su dinero para lograrlo, de modo que no podría pagar nada.

Al oír esto, D se encolerizó y exclamó: "¡De modo que quiere continuar viviendo aquí sin pagar nada! ¿Eso es justo, después del modo en que yo la traté? Siempre la ayudé a salir del paso, usted misma lo dijo. Y fui como un abuelo para sus hijos, incluso me llaman «tío»". Aquí, a pesar de su negativa anterior a revelar el asunto a D, A señaló que la habían acusado de descuidar a los hijos: "¿Por eso me denunció a la Oficina de Bienestar Infantil, por que desea tanto ayudarme?" D dijo que eso era ridículo y que A lo sabía, pues a él le constaba que ella era buena madre. Probablemente se trataba del inquilino del piso alto, con quien A a veces había reñido. Aquí intervino M y preguntó a D: "¿De modo que usted sostiene que no tuvo nada que

ver con eso, y que jamás le haría una cosa así a A? D repitió que por supuesto no lo haría, y que A lo sabía. M agregó: "Pero usted puede comprender que A debía de sentirse muy conmovida en vista de una acusación tan falsa". D dijo que podía comprender esa reacción, pero él no tenía nada que ver con eso. A retrocedió, y dijo que quizá no había sucedido nada de lo que ella había pensado, pero en todo caso era seguro que alguien había intentado arreglar las cosas de modo que pareciese que D era el culpable.

De pronto D preguntó a A: "¿Qué hice para que usted me acuse de esta clase de cosas y rehúse dirigirme la palabra? Usted no me dijo que pensaba en mudarse hasta que llegamos a esta reunión. Tal vez tenía problemas. Y bien, pudo contármelo. Conversamos antes, y entonces yo la ayudé. ¿Qué le hice para que reaccionara de este modo? ¡Y después, cómo me trató cuando fui a preguntar qué sucedía! ¡Me escupió y me insultó! Realmente, no comprendo nada de todo esto".

Hubo varios segundos de silencio mientras las preguntas de D parecían suspendidas en el aire. Después, A contestó: "Bien, imagino que reaccioné mal cuando usted vino, y lo lamento. Usted no entiende porque no estubo allí, ¡y ruegue a Dios que nunca le toque esa experiencia! Yo espero no volver nunca a un lugar semejante, donde las cosas están tan mal que uno apela a recursos que cree que le ayudarán, y en cambio todo empeora. Y no puede hablar del tema en ese momento, y nadie comprende. Usted tampoco comprendió, pero yo esperaba que sí, y por eso me enojé. M aguardó un momento. Después, dijo a A: "¿Lo que

usted dice es que simplemente deseaba que D esperase hasta que usted hubiese dejado atrás este período, y cuando creyó que él no estaba dispuesto a hacerlo, se sintió traicionada por un amigo en un momento muy difícil? ¿Y reaccionó ante eso?" A asintió.

D argumentó que él no sabía lo que estaba sucediendo, porque A había interrumpido completamente su comunicación con él, y lo había rechazado. A decir verdad, D no tenía idea de lo que había pasado. Lamentaba que ella hubiese afrontado una situación tan difícil. Pero no veía cómo podía haberlo adivinado en ese momento. A no respondió con palabras, pero asintió con la cabeza, en un gesto de aceptación.

### **Movimiento 18: Ayudar a las partes a responder a las oportunidades de reconocimiento que se manifestaron durante la conversación**

Durante esta fase de la sesión conjunta, las partes se distancian de los temas representados por los pagos y la ocupación del apartamiento, para retornar a sus preocupaciones acerca del modo en que ellas mismas se ven y el modo en que cada una ve a la otra, y cómo visualizan los hechos pasados, que también conformaron sus mutuas percepciones. Es decir, vuelven al lugar en que estaban antes de los diálogos. El mediador permite que se desarrolle este cambio de eje, y no intenta que la discusión retome temas como la ocupación de la vivienda, los pagos o la reparación de los desperfectos. Interviene sólo para suministrar resúmenes que destaquen el reconocimiento que las partes deciden otorgar cada una a la

otra, sobre la base de los fundamentos establecidos en el curso de las conversaciones privadas.

En la sesión conjunta anterior, el intento de las partes de discutir asuntos relacionales determinaron a lo sumo un ciclo de acusaciones cada vez más graves (Segmento 7). En ese punto el mediador decidió concentrar la atención de las partes en la decisión, preguntando acerca de lo que deseaban hacer con respecto a la renta y la ocupación del apartamento (Movimiento 8). Después, el mediador promovió diálogos por separado. En esos diálogos, trabajó sobre la revalorización y la manifestación de las oportunidades de reconocimiento, ayudando a cada parte primero a estudiar y aclarar sus metas y alternativas, y después a explorar variables de la razón del comportamiento anterior del antagonista.

Después de las bases creadas durante los diálogos a solas, las partes recobran las oportunidades de reconocimiento que se manifestaron —y rechazaron— entonces, y se conceden un considerable reconocimiento mutuo. La incursión del mediador en los hechos pasados, y sus sugerencias con respecto a otras explicaciones posibles de los comportamientos anteriores se han infiltrado a las partes. Ahora éstas han decidido, *por propia cuenta*, formular de nuevo los interrogantes acerca del modo en que cada una ve a la otra, y escuchar y responder demostrando más simpatía y una actitud más positiva.

Por ejemplo, abordan las sospechas de A acerca del informe a la Oficina de Bienestar Infantil, y su resentimiento ante la incapacidad de D para comprender las dificultades personales que ella había afrontado. También abordan las sospechas de D acerca de la falta de respuesta de A a sus llamadas y su angustia

a causa de la disputa en el vestíbulo. Pero en este punto cada parte suministra reconocimiento a la otra. D reconoce que A podía haberse sentido sinceramente conmovida si hubiese estado en lo cierto al pensar que él la había denunciado a la Oficina. A reconoce que quizá no fue D quien la denunció, y que el modo de tratar a D fue desconsiderado, y por eso se disculpa. D reconoce que él ignoraba la gravedad de los problemas de A, y expresa simpatía ante las dificultades de la inquilina. Y A indica con un gesto no verbal que acepta la explicación de D.

Este flujo de actos de reconocimiento no es casual. Es la consecuencia de los cimientos establecidos por el mediador desde el comienzo de la sesión, y sobre todo en los diálogos con cada parte. Muestra de qué modo el enfoque transformador, al aprovechar conscientemente las posibilidades de reconocimiento que son inherentes a las discusiones mediadas, puede abrir un ámbito de renovada comprensión que en otras condiciones se habría perdido. De hecho, en este caso el mediador quizás habría podido hacer más para promover el flujo del reconocimiento. Y —tal vez más importante— más allá de resumir y destacar los enunciados de cada parte que buscan o proponen el reconocimiento, el mediador podría haber invitado directamente a cada parte a expresar sus sentimientos y las razones de su comportamiento anterior, exactamente como hizo en los diálogos. Eso hubiera ampliado todavía más las posibilidades de reconocimiento, a medida que cada parte se enterase directamente de la perspectiva de la otra, y lo hiciera de modo más integral y con más voluntad de escuchar. Así, después de las preguntas de D a A acerca de la negativa de ésta a hablarle y a propósito de la confrontación

entre ambos, el mediador podría haber dicho a D: "Es evidente que estas cosas que usted acaba de mencionar lo inquietaron mucho; ¿desea agregar algo acerca del modo en que lo afectaron, después de su relación precedente con A?" O bien, después que A ha mencionado sus "momentos malos" como respuesta a las preguntas de D, el mediador podría haberle preguntado: "¿Desea decir algo más en este punto acerca de los problemas que usted estuvo afrontando el último verano? ¿Cree que eso podría ayudar a D a comprender exactamente la dureza de las condiciones que usted afrontó?" Es evidente que el mediador tiene que respetar el sentido de intimidad y dignidad de las partes, y abstenerse de presionarlas. Al mismo tiempo, el mero hecho de solicitar expresiones sinceras del sentimiento puede suministrar a las partes el apoyo que necesitan para decir lo que realmente desean. Y esas expresiones, una vez formuladas, pueden originar más amplias expresiones de reconocimiento en la otra parte, sea inmediatamente o más avanzado el proceso de mediación.

#### SEGMENTO 15

Después de un momento, M comentó que parecía que esta conversación había contribuido a aclarar algunas de las cuestiones que estaban molestando a las dos partes. Aún restaba un asunto: a saber, lo que cada uno de ellos deseaba hacer con respecto a la situación. Estas palabras originaron otra ronda de discusiones. A dijo que ella intentaría marcharse pronto, pero no podía pagar nada si quería tener dinero para mudarse. D sostuvo que a él no le correspondía pagar el alquiler de A; no podía cederle

el lugar gratuitamente; él tenía que pagar sus propios gastos. A replicó que ahora no deseaba continuar en ese apartamento, porque era demasiado pequeño.

En ese momento terció M, mirando primero a una de las partes y después a la otra: "En esencia están diciendo lo mismo que antes, pero permítanme formularles una pregunta. ¿No percibe cada uno de ustedes en este momento un acento un poco diferente en lo que el otro dice? A afirma que ella desea un lugar decente para vivir, un lugar seguro para sus hijos, que sea bastante espacioso para la familia, y que no esté muy alejado del trabajo; y le inquieta la necesidad de encontrar eso y al mismo tiempo pagar su alquiler. Y D afirma que él necesita contar con la renta para realizar sus propios pagos y mantener en condiciones el lugar. De lo contrario, se arriesga a perder el edificio, y quizás incluso la otra propiedad, y no podrá alquilar a nadie. Por lo tanto, ¿lo que cada uno de ustedes está diciendo parece insensato o irrazonable al otro? ¿O el interrogante real consiste en determinar si hay un modo práctico de resolver los problemas que sea eficaz para los dos? ¿Qué les parece? ¿Este punto de vista tiene lógica para ustedes a esta altura de las cosas?" Tanto D como A contestaron afirmativamente. Entonces, M preguntó: "¿Qué ideas tienen acerca de lo que corresponde hacer?"

#### Movimiento 19: Ejercer de intérprete entre las partes para obtener el reconocimiento

El mediador advierte que cada parte ve con bastante más simpatía a la otra, y que es posible que se

hayan resuelto varios malentendidos. Considera que éste es el momento apropiado para alentarlos a volver al punto de adopción de decisiones y a encarar problemas como el pago y la ocupación de la vivienda. Pero parece que las partes realizan escasos progresos iniciales en estas cuestiones, probablemente porque la nueva percepción que cada una tiene de la otra aún no se ha afirmado bien. El mediador sabe que, incluso si se llega al reconocimiento en una sesión mediadora, cabe suponer que habrá retroceso a causa de la historia y el peso de las antiguas percepciones. Comprende que es necesario reforzar el reconocimiento. Por lo tanto, suministra una traducción condensada de las posiciones principales de cada parte en beneficio de la otra, estructurándolas de manera de lograr que las metas y las razones de cada parte sean comprensibles para la otra, a la luz de sus nuevas percepciones. Este movimiento se basa en el reconocimiento que ha sido alcanzado al discutir los hechos anteriores, de modo que se dispone de un ámbito propicio para afrontar las difíciles cuestiones que todavía dividen a las partes.

#### SEGMENTO 16

D habló primero, y señaló que quizá podría preguntar a otros propietarios si conocían un lugar adecuado para A. Pero estaban en distritos más deteriorados desde el punto de vista edilicio, y A dijo que no deseaba lugares así. Después A preguntó si había otros apartamentos en su propio edificio, pero D replicó que todos tenían la misma superficie o eran más pequeños. M intervino y observó que D había dicho que tenía otros edificios:

¿en ellos había algo disponible? D admitió que tenían unidades más grandes, pero en otras áreas, que serían rechazadas por A. Después agregó que tenía otro edificio en la manzana de A, con un apartamento más grande disponible, pero el alquiler era más elevado que el del que ocupaba actualmente A. M le preguntó cuánto, y cuáles eran sus medidas. Costaba 100 dólares más, pero tenía un dormitorio más. A opinó que el tamaño era apropiado, pero la suma, excesiva. Después dijo a D: "Ocuparía ese lugar, pero usted tiene que bajar el alquiler".

D no rechazó esta idea, y las partes comenzaron a negociar directamente. El tono cobró un sesgo juguetón, casi cordial. A pidió: "Vamos, D, déme una oportunidad, usted puede darse el lujo de ayudarme", y D replicó: "¿Qué se supone que soy, su padre?" Y A dijo: "Bien, según usted mismo dijo, eso era lo que pensaban mis hijos, ¿no es así?" En el curso de la discusión, D primero aceptó bajar el alquiler en 25 dólares, y después en 50. Pero advirtió que los servicios correrían por cuenta de A. M intervenía periódicamente para resumir las cifras cada vez que cambiaban, y continuaba comparándolas con los gastos eventuales de A. Después, D agregó que no quería que hubiese una lavadora en ese apartamento y A respondió que a causa del pequeño necesitaba una, de modo que D pidió 40 dólares más por el agua. A se enojó, y dijo que después de todo lo único que importaba a D era el dinero. D se erizó y replicó que ya había disminuido el alquiler, y que como de costumbre A quería todo por nada.

A esta altura de la discusión M terció: "Un mo-



mento. Que ustedes no coincidan en todo no significa que cada uno intente aprovechar al otro. A, usted dice que necesita el espacio suplementario y la lavadora a causa de los niños, y no se trata de que no desee pagar, sino de que es difícil resolver todos los problemas con su presupuesto. ¿No es así? Y D, usted afirma que no es que quiera impedir que A tenga lavadora, pero las cuentas de agua de la ciudad aumentan, y el municipio no perdona a sus deudores, exactamente como el banco con la hipoteca. ¿Verdad?" Cada parte indicó que aprobaba. "De modo que cada uno de ustedes tiene buenas razones para hablar así, y por eso les parece difícil profundizar el tema." Las dos partes coincidieron en que esa era la situación, y reanudaron la discusión. Acordaron el pago de 840 dólares (5 dólares más que el alquiler actual y los servicios) por el alquiler y el agua, con los servicios aparte. Aquí, D abordó el tema de los alquileres adeudados.

**Movimiento 20: Reformular las diferencias entre las partes en las cuestiones sustantivas, para mantener el reconocimiento**

Obsérvese que el efecto de la traducción condensada del mediador en el Movimiento 19, para reforzar el reconocimiento, es bastante visible: da paso a un flujo libre de negociaciones entre las partes que contribuye bastante al manejo de la situación concreta. Pero también, cuando tropiezan con un obstáculo, los efectos del reconocimiento anterior tienden a diluirse. De modo que el mediador interviene de nuevo para traducir y reformular las diferencias de las par-

tes en los arreglos financieros, con el fin de ayudarlas a evitar las interpretaciones negativas que cada una realiza con respecto a los motivos y el comportamiento de la otra. En esencia, el mediador sugiere que las diferencias acerca de los pagos tal vez respondan sinceramente a las respectivas necesidades, y no a intentos de cada uno de engañar al otro. Esta reformulación de las diferencias ofrece a las partes la posibilidad de preservar y continuar el reconocimiento que cada una había concedido a la otra, y aun así participar en una áspera negociación acerca de difíciles cuestiones financieras.

En efecto, tanto este movimiento como el anterior (19) son "intentos de promover" el reconocimiento, ayudando a las partes a recordar sus decisiones de concedérselo mutuamente y permitiéndoles ratificar esas decisiones en presencia de las nuevas tensiones. Mantener el reconocimiento es tan difícil como comenzar a otorgarlo, de modo que el mediador necesita continuar ofreciendo la oportunidad de insistir en el reconocimiento según lo requieran las circunstancias.

Por otra parte, es posible que los estímulos no hayan sido suficientes. Tal vez el mediador pudo haber hecho más para fortalecer el reconocimiento entre las partes, en el momento mismo en que se otorgó por primera vez (en el Segmento 14). Obsérvese específicamente el comienzo del Segmento 15: allí, antes de retornar a las otras cuestiones, el mediador pudo haber resumido más integralmente las nuevas perspectivas adquiridas por cada parte. En lugar de observar simplemente que la conversación parecía conducir a "aclarar las cosas", pudo haber ampliado este comentario diciendo: "Veamos si entiendo lo que

usted ha dicho. A, usted comprende ahora que D nunca la acusó ante la Oficina de Bienestar Infantil, y que cuando él intentó hablarle no fue porque no confiase en usted. Sencillamente, no tenía medio de saber que usted estaba afrontando tantas dificultades. D, usted comprende ahora que cuando A no respondió a sus llamadas, no fue porque intentara ignorarlo o esquivarlo. Sencillamente, no podía hablar con nadie hasta que hubiese superado esa etapa tan difícil. ¿Eso es lo que usted ha dicho y el modo en que ahora ve las cosas?" Semejante resumen estructuraría para las partes el reconocimiento que de hecho intercambiaron, facilitándoles aferrarse al mismo mientras continuaban discutiendo otras cuestiones.

Además, más allá de resumir sencillamente el intercambio, el mediador podría haber aportado una "traducción" general con el fin de que las partes fuesen más inteligibles una para la otra, por ejemplo diciendo: "Parece como si cada uno de ustedes tuviese ideas diferentes, como sucede en el caso de mucha gente, acerca de la comunicación. D creía que la comunicación y la conversación demostraban confianza y respeto, y que el silencio significaba rechazo. Pero por lo menos en este momento, A pensó que aceptar el silencio significaba confianza, e insistir en la conversación significaba sospecha. De modo que era como si ustedes dos hubiesen hablado lenguas distintas, ya que la conversación y el silencio significaban cosas contrarias para cada uno de ustedes, de modo que no se entendían. A menudo sucede que un comportamiento significa cosas diferentes para distintas personas y lleva al malentendido, cuando en realidad nadie sugiere nada malo con lo que está haciendo. ¿Les parece que ésta es una explicación lógica para

aclarar lo que sucedió entre ustedes?" Este tipo de traducción podría haber consolidado el cambio de perspectivas que había sobrevenido, ayudando a las partes a mantener el reconocimiento que se habían concedido recíprocamente.

#### SEGMENTO 17

D preguntó cuándo se mudaría, y cuándo pagaría el atraso de 4.000 dólares. Ella no podrá trasladarse al nuevo lugar hasta que salde esa deuda, y el apartamento estará disponible la siguiente semana. A guardó silencio, de modo que M preguntó a D si le era posible aceptar una suma parcial antes de la mudanza, y que el resto se cancelase más adelante, ya que inicialmente estaba dispuesto a conceder a A dos meses sin pagar el alquiler antes de la mudanza. D preguntó cuánto recibiría como adelanto, y M le pidió que propusiese una cifra que le pareciera aceptable. D dijo que deseaba por lo menos 2.000 dólares. A afirmó que necesitaría un tiempo para reunir esa suma, pero D afirmó que no podía mantener el apartamento desocupado; debería demasiado. M preguntó a D, si para llevar a A a la nueva vivienda y recuperar los alquileres atrasados, valía la pena mantener desocupado el lugar unas pocas semanas. ¿Normalmente no se necesitaba cierto tiempo para alquilar los apartamentos? Después de discutir el tema, D aceptó esperar dos semanas. Luego, A le pagaría 2.000 dólares y se mudaría a la nueva vivienda, con la nueva cifra en concepto de alquiler y suministro de agua. Pero también tendría que pagarle el mes adelantado y el depósito por el nuevo apartamento, lo que sumaba

unos 3.500 dólares a pagar en el plazo de dos semanas.

M preguntó a A si esta propuesta era aceptable y si lograría reunir los fondos necesarios en ese lapso. A expuso la idea del subsidio urgente por una sola vez, para gastos de vivienda, que había mencionado durante el diálogo privado. M la ayudó a explicar el asunto a D y preguntó si D suministraría a A los documentos necesarios para presentar la solicitud. D aceptó la idea. A dijo que tan pronto supiera que recibiría el subsidio, aunque eso tardase más de dos semanas, podría pagar a D los 3.500 dólares antes de mudarse. Cancelaría el resto de la deuda cuando se le otorgase el subsidio.

#### **Movimiento 21: Formular preguntas para ayudar a las partes a aclarar sus alternativas y adoptar decisiones**

El mediador formula una serie de preguntas aclaratorias en el curso de este segmento, y alienta a las partes a contemplar la viabilidad de varias alternativas posibles. Obsérvese que el mediador se abstiene de definir las condiciones específicas de estas alternativas, y en cambio continúa asignando a las propias partes la responsabilidad de adoptar las decisiones. Tampoco pregunta acerca de las alternativas que las partes mencionaron en el curso de los diálogos por separado, pero no se decidían a mencionar ante la otra parte (por ejemplo, la posibilidad de que A consiguiese un subsidio urgente para la vivienda). Sin embargo, el mediador en efecto ayuda a aclarar estas alternativas una vez que las partes proponen discutirías.

#### SEGMENTO 18

M dijo que parecía que estaba perfilándose un modo de resolver las cosas. Anunció que resumiría lo que había oído expresar a las partes, de modo que ellas pudiesen comprobar si era lo que habían querido decir, y después arreglasen los detalles restantes. A medida que formulaba el resumen oral, M preparaba un esquema por escrito. Había entendido lo siguiente: A se comunicaría con la Oficina de Bienestar para confirmar cuáles eran los documentos necesarios; D suministraría los documentos; A solicitaría el subsidio. Si la Oficina de Bienestar aprobaba la entrega del subsidio, A pagaría 3.500 dólares a D y se mudaría del apartamento anterior al actual al cabo de dos semanas, y en adelante pagaría un alquiler de 840 dólares, incluida la provisión de agua (los servicios aparte). D y A confirmaron que eso era lo que habían convenido. M dijo que las dos partes se habían esforzado mucho en el curso de las discusiones, escuchando y dialogando, y trabajando para llegar a ese punto. Todos aceptaron hacer una breve pausa. A preguntó a D si podía llevarla en coche a su trabajo una vez que hubiese terminado, y D dijo que lo haría de buena gana. Habían pasado dos horas y media.

#### **Momento 22: Resumen del acuerdo provisional de las partes**

El mediador interviene para resumir las condiciones en que las partes parecen haber acordado a esta altura de las cosas, y verifica con ellas el convenio, de modo que puedan adoptar decisiones claras y

voluntarias, y aceptar o rechazar el resumen. Como en el caso de la definición de los temas discutidos (Movimiento 7), la definición de las condiciones del arreglo es tarea de las partes, no del mediador.

Un ingrediente importante que el mediador omite en este resumen es el de los progresos que las partes han realizado en la manera que cada una interpreta las perspectivas y el comportamiento anterior de la otra. En efecto, más allá de los acuerdos acerca de las medidas para resolver problemas como la ocupación de la vivienda y los pagos, la discusión entre ellas también ha implicado "acuerdos" acerca de la imagen que cada una tiene de la otra y de su mutua comprensión. La referencia indirecta del mediador cuando dice que cada parte "escucha a la otra y le habla" no refleja debidamente la importancia del cambio. Debí haberlo explicitado en su resumen, en términos análogos a los sugeridos en el comentario del Movimiento 20. Aunque el efecto real del reconocimiento aparece en la interacción de las partes (incluso los movimientos de cada parte frente a la otra en distintos momentos), la estructuración explícita de los mismos puede ayudar a fortalecer el compromiso de las partes en el mantenimiento de nuevas perspectivas.

#### SEGMENTO 19

Después del cuarto intermedio, todos volvieron a reunirse. Comenzaron a revisar el plan y los números. D planteó una inquietud. Preguntó si sería realmente posible que A contase con esa suma global en el plazo de dos semanas, y pudiese afrontar un pago mensual incluso más elevado en concepto

de alquiler y servicios que lo que había estado gastando anteriormente. M dijo que ése era el momento de formular dichas preguntas, y se volvió hacia A, para preguntarle si estaba segura de esta posibilidad, o si deseaba pensarlo un poco más. Resumió de nuevo las cifras, y comparó su pago mensual en ese momento, por un total de 835 dólares (incluida la provisión de agua y los servicios), con el nuevo de 840 sin servicios. A volvió a examinar la cifra, y dijo que con los servicios probablemente estaría pagando cerca de 900 dólares mensuales. Vaciló, frunció el entrecejo, y dijo que no sabía si en realidad podría realizar ese desembolso. A decir verdad, 900 dólares era demasiado para ella, y el arreglo no funcionaría. Después, se volvió hacia D y dijo: "¿Por qué no puede rebajar un poco el alquiler o el agua? Usted sabe que está a su alcance".

La respuesta de D exasperó a A. Dijo que acababan de dedicar dos horas a discutir ese asunto, y que no podía ofrecer más rebajas. M intervino y le pidió que considerase si, en vista de la suma de 2.000 dólares que desde el principio él se había mostrado dispuesto a anular, y de los gastos legales que ahorraría al aceptar este acuerdo, podía permitirse otra rebaja. Pero D replicó que no deseaba hablar más acerca de las rebajas; ya había dedicado bastante tiempo a ese asunto. Acudiría a la justicia. La reacción de A ante esta afirmación fue igualmente enérgica. Acusó a D de ser nada más que un propietario codicioso, lo que ella misma había dicho antes, y de creer que era mejor que ella, pese a que ella era norteamericana y él extranjero. D reaccionó irritado sosteniendo que

era tan norteamericano como ella, que había vivido en este país cuarenta y cinco años, era un ciudadano, etc. El tono de la interacción los devolvió a la hostilidad anterior. Así como el acuerdo pareció derrumbarse, también se esfumaron las opiniones más positivas de cada parte con respecto a la otra.

**Movimiento 23: Permitir que se manifiesten las inquietudes de último momento acerca del arreglo**

Cuando D comienza a preguntarse si A puede afrontar las exigencias financieras del acuerdo provisorio, el mediador alienta la incorporación de estas inquietudes a la discusión. Después que D expresa sus reservas, el mediador pregunta a A si cree que puede afrontar el acuerdo. Este movimiento preserva la revalorización, incluso en esta etapa fundamental del proceso. Un mediador que concentra los esfuerzos en el arreglo más que en el objetivo de la revalorización muy bien podría rechazar o subestimar las inquietudes de último momento de D y presionar a las partes con el fin de que avancen, en un esfuerzo por preservar el acuerdo provisional que tanto trabajo costó a los litigantes (y al mediador). En este caso el mediador permite que el acuerdo se desplome, a pesar de que en este punto es evidente que las partes quizá no dispongan del tiempo y la energía necesarios para continuar trabajando mucho más. Uno de los rasgos distintivos del enfoque transformador es la voluntad de aminorar el ritmo y retroceder como respuesta a las inquietudes formuladas por las partes, en lugar de acentuar la presión para llegar a un acuerdo y minimizar las preocupaciones.

**Movimiento 24: Inducir a las partes a contemplar nuevas alternativas**

Cuando parece que el acuerdo se ha desplomado, el mediador propone una segunda alternativa que las partes habían estado considerando. En concreto, pregunta a D si consideraría la posibilidad de rebajar todavía más el alquiler, a causa de los gastos en que él incurriría si se viera obligado a acudir a la justicia. El mediador no presiona en este sentido, pero plantea el asunto en presencia de D para determinar si éste contempló todos los ángulos y si comprende las consecuencias de las alternativas que está y no está dispuesto a considerar.

Podría sugerirse que el mediador en realidad debería presionar un poco más intensamente aquí, en presencia de D y A, para reflexionar en las alternativas antes de abandonar por completo el acuerdo. Otro diálogo habría permitido que cada parte considerase serenamente qué es más conveniente, si promover otro arreglo, por difícil que esto sea, o afrontar las consecuencias del desacuerdo. El mediador podría haber pedido a D que considerara más integralmente si una nueva rebaja del alquiler de hecho no sería más conveniente para él que acudir a la justicia, y buscar un inquilino nuevo, quizá menos confiable. Podría haber pedido a A que considerase más cabalmente si de hecho ella podía hallar un modo de afrontar el nuevo alquiler, o quizá de ofrecer a D una ventaja no monetaria para compensar la rebaja. La conclusión tal vez no hubiese cambiado, pero las partes habrían podido adoptar la decisión con mayor sentido de control y más claridad, y con una revalorización más cabal.

Sin embargo, la revalorización también influye el hecho de dejar en manos de las partes la decisión de que el tiempo y la atención consagrados al conflicto son suficientes. En este caso, el mediador parece haber percibido que ambos han alcanzado ese punto. No se logra revalorización cuando se retiene a las partes hasta que quedan agotadas y llegan al acuerdo sencillamente para terminar de una vez con la sesión.

#### SEGMENTO 20

M dijo: "A veces sucede esto; implica una frustración considerable y es muy decepcionante para todos cuando no es posible alcanzar un acuerdo que parecía tan cercano, sobre todo después que ustedes se esforzaron tanto. Y cuando uno se siente frustrado y decepcionado, es natural contestar ásperamente". A lo interrumpió: "No me siento frustrado; D es realmente así... un propietario codicioso a quien nada le importa de la gente". M continuó: "Bien, ése es un modo de ver el asunto. Otro enfoque es, como dijimos antes, que ninguno de ustedes adopta determinada posición por mezquindad o codicia; ambos actúan de buena fe. Sucede únicamente que los dos tienen limitaciones reales, y no pueden eludirlas: A debe ajustarse a su presupuesto, y D debe pagar sus cuentas. Si lo ven de ese modo, lo que ambos desean es razonable, pero la situación determina que el problema sea difícil. En este mismo momento, tal vez no lo vean así, pero creo que en otros aspectos esta tarde ambos lo entendieron de ese modo."

M continuó: "En todo caso, parece que la alter-

nativa del apartamento nuevo no es viable para los dos. Pero permítanme recordarles que antes ustedes contemplaron la alternativa de que A se mudaría en el plazo de dos meses y pagaría a D cierta suma. ¿Desean retroceder y considerarla, puesto que la otra no ha tenido éxito?" Tanto D como A indicaron que no les interesaba continuar la discusión.

M dijo que eso estaba bien, pero que las partes no debían considerar que la sesión había sido tiempo perdido. Todos habían trabajado mucho. Habían identificado varios caminos diferentes que podían seguir para resolver la situación en que estaban, y valía la pena resumirlos, porque de ese modo podrían continuar analizando por separado las alternativas. M resumió: una alternativa era el acuerdo en relación con el nuevo apartamento, sobre la que cada uno de ellos podía reexaminar las cifras. Tal vez si estudiaba el asunto. A podría hablar el modo de afrontar el pago, o quizá D encontrar el modo de rebajarlo más. Otra alternativa era el acuerdo acerca de la suma global, examinado antes: A dispondría de un tiempo limitado para continuar en la vivienda, y después se mudaría y pagaría una parte de la renta adeudada. Una tercera alternativa era dar pasos para resolver la situación a través de los abogados en el tribunal. M dijo que por lo menos las tres alternativas habían sido aclaradas durante las discusiones celebradas a lo largo del día, y las partes podían considerarlas y analizarlas mejor por propia cuenta, o si creían que eso era útil, podían regresar al centro de mediación.

M concluyó: "Sólo porque hoy no se ha alcanza-

do un acuerdo, no es necesario que ustedes desechen todas las cosas que lograron en el curso de esta sesión. Creo que ambos alcanzaron un entendimiento mejor que lo que deseaban extraer de esta situación y de las alternativas que se les ofrecen para alcanzar esas metas, como acabamos de resumirlo. Y cada uno de ustedes también escuchó al otro y conoció mejor su punto de vista acerca de la situación. Este es un logro auténtico, y tiene importancia, al margen de lo que suceda después. Tanto D como A, pese a su fatiga y su frustración, escucharon atentamente estos comentarios finales y se mostraron alentados por los mismos.

### **Movimiento 25: Preservar el reconocimiento en presencia del callejón sin salida (impasse)**

Cuando se diluyen las perspectivas de concertar un arreglo acerca del alquiler y la ocupación de la vivienda, el mediador recuerda a A y D que cada uno de ellos no necesita pensar lo peor del otro ni retornar a los conceptos negativos que se profesaban al comienzo de la sesión. La meta del mediador es recordar a las partes el reconocimiento que cada una cedió a la otra, y alentarlas a preservarlo, incluso si no resuelven algunos de los espinosos problemas que todavía las separan. Hacia el final mismo de esta discusión, el mediador pide explícitamente a las partes que reconozcan lo que se ha obtenido en el curso de la sesión: ésta ha permitido un intercambio de información y de perspectivas que aclaró los malentendidos y restableció en ambos actitudes de simpatía mutua. De hecho, en un escenario ideal, ese mediador podría haber descrito de nuevo las perspectivas

obtenidas por las partes. En el momento en que él menciona específicamente las alternativas prácticas que se perfilan al abandonar la sesión, debe atribuir la misma importancia al tema de la relación, manifestando una posición concreta con respecto a lo que se ha obtenido en esta área.

### **Movimiento 26: Preservar el autofortalecimiento en presencia del callejón sin salida**

A esta altura del asunto el mediador continúa considerando fundamental el tema del autofortalecimiento. A través del resumen de la gama de alternativas que las partes han discutido, el mediador recuerda a A y a D que pueden continuar pensando en las alternativas y definiendo sus propias actitudes futuras; pueden continuar el proceso más adelante, aun que en ese momento estén excesivamente fatigados o frustrados. Se subraya este aspecto cuando el mediador aclara que los logros de la sesión respondieron principalmente a los esfuerzos de las partes, no a los suyos. (Sugiere que podrían considerar el retorno al centro de mediación, si así lo desearan. Pero ésta es también una de las alternativas que las partes podrían utilizar.)

Los movimientos 25 y 26 indican la fuerza peculiar del enfoque transformador. Enfrentado con el impasse y careciendo de una solución posible, el impulso del mediador suele ser simplemente dar por terminada la sesión. Pero en el caso de un mediador de tendencia transformadora, la ausencia de un arreglo no anula el progreso realizado en el área de la habilitación y el reconocimiento, y bien vale la pena hacer algo para consolidar dicho progreso, al margen

del arreglo. De hecho, el mediador incluso podría haber llegado más lejos, ayudando a las partes a elaborar cierto tipo de "memorándum" escrito acerca del entendimiento, en el cual se resumieran tanto las decisiones adoptadas como los nuevos entendimientos alcanzados en el curso de la sesión. Aunque es posible que el mediador haya percibido que las partes estaban excesivamente fatigadas y frustradas para dar ese paso, debió de todos modos haberlo sugerido.

#### SEGMENTO 21

En el momento mismo en que M se disponía a dar por terminada la sesión, A se embarcó en un acalorado discurso que apuntaba directamente a D. En primer lugar exclamó: "No me diga que no puede rebajar más el alquiler... puede, si lo desea. Podría aceptar menos, pero yo no puedo pagarle más. Sé que ambos tenemos hijos, pero si usted no recibe ese nivel de ganancia, tal vez sus hijos deban ir a un colegio diferente. ¡Si yo le pago más alquiler, mis hijos no comen! Si usted fuese realmente mi amigo, me ayudaría a resolver este problema". D respondió que estaba haciendo todo lo posible; no podía hacer más. Entonces, A se puso de pie e hizo una descripción más o menos detallada del modo en que, si el caso pasaba a la justicia, el tribunal la apoyaría como inquilina, y A acabaría permaneciendo varios meses sin pagar un centavo. M no interrumpió la argumentación de A. Cuando ella terminó, M se volvió hacia D y dijo: "Aunque A dice todo esto movida por la cólera, lo que está haciendo quizá sea beneficioso para usted: le está ofreciendo la oportunidad de pre-

guntarse qué opinará de todo esto el juez del fuero de locaciones, y cuál es la actitud que probablemente adoptará el tribunal. Tal vez le convenga contemplar la posibilidad de ahondar en este asunto, aunque no desee continuar precisamente ahora".

M agradeció de nuevo a las partes su paciencia y sus esfuerzos, y dio por terminada la sesión.

#### Movimiento 27: Determinar el valor de la argumentación final de una parte

Aunque es evidente que las partes están fatigadas y dispuestas a terminar con la mediación, quizá por mera frustración A se siente forzada a continuar arguyendo. El mediador permite que A exponga sus ideas, en parte porque la línea que ella está adoptando es un poco distinta de todo lo que se discutió antes. A sugiere que D debería considerar este asunto como un tema financiero, en que él tiene que estudiar la posibilidad de ofrecer una oportunidad financiera a su inquilina, porque cuenta con una base económica más sólida que ella (en esencia, un argumento basado en la redistribución de los ingresos). También advierte a D que las cosas podrían volverse contra él si acudiese a la justicia.

Al permitir que A desarrolle su argumentación y al resumir su contenido, el mediador induce a las partes a continuar el diálogo que se desarrolló durante la sesión, y a que cada una escuche a la otra en busca de la información y los conceptos que pueden ayudarles a adoptar decisiones útiles y lúcidas en el futuro. Los últimos movimientos del mediador sugieren a las partes que pueden continuar hablando y



escuchando como lo hicieron en las últimas horas. Estos movimientos originan una impresión final en el sentido de que la sesión está concluyendo, pero no puede decirse lo mismo del tipo de interacción en que se han comprometido las partes.

El capítulo siguiente ofrece un análisis global del modo en que los movimientos del mediador en esta sesión avanzaron por rutas de transformación en el marco de la mediación, seguido por la presentación de ciertas pautas generales que pueden ayudar a aplicar este enfoque a otros casos.

## TERCERA PARTE

# Aplicación del enfoque transformador

## **Identificación de pautas aplicables en la práctica: el proceso de la mediación transformadora**

Las oportunidades de transformación identificadas en los casos de *los jardines contiguos* y *el propietario y la inquilina*, y los movimientos del mediador que son eficaces en presencia de estas oportunidades, no corresponden específicamente a un tipo particular de disputa. La clase de camino transformador seguido en el caso de *el propietario y la inquilina* podría haber sido recorrido igualmente en desacuerdos empresariales, profesionales, domésticos, administrativos u organizacionales. Los ejemplos que ofrecemos en los capítulos precedentes y siguientes fueron elegidos con un propósito clasificador y didáctico: las cuestiones básicas varían según los contextos, pero las oportunidades de transformación son análogas.

La intervención en el conflicto afecta de manera semejante a todas las partes. No importa cuál sea el contexto, las disputas determinan que los involucrados estén temerosos, confundidos e inseguros. En consecuencia, se tornan vulnerables y desorganiza-

dos. Más aún, en el calor del conflicto, las partes en disputa suelen sentirse amenazadas o afectadas por la conducta y las pretensiones del oponente, lo que los conduce a adoptar una actitud defensiva, suspicaz y hostil, al punto de ser casi incapaces de ver más allá de sus propias necesidades. Cualquiera sea el asunto en discusión, los interesados experimentan algún grado de debilidad y egocentrismo. Pero también es cierto que sea cual fuere el contexto, el conflicto mismo origina oportunidades transformadoras relacionadas con la revalorización propia y el reconocimiento del otro. El enfoque transformador, ilustrado en *El caso del propietario y la inquilina*, puede usarse —y de hecho ya se está usando— para crear y aprovechar estas oportunidades. La única limitación es la capacidad del mediador para identificar y seguir una ruta de transformación a través del conflicto y la mediación.

El relato del desarrollo del *caso del propietario y la inquilina* es un modo eficaz de resumir la fisonomía general de ese camino. Este caso es sobremanera instructivo para comprender cómo y cuándo surgen en la mediación las oportunidades de habilitación y reconocimiento, y, lo que es incluso más importante, de qué modo un mediador trabaja con ellas y las aprovecha. En esta disputa el mediador descubrió, promovió y utilizó una gama de distintas oportunidades para revalorizar a las partes e impulsar el reconocimiento. Aunque algunas de ellas fueron pasadas por alto, esto nunca sucedió intencionalmente. El deseo de alcanzar un arreglo nunca fue un sustituto de la revalorización y el reconocimiento como objetivos principales del proceso. A nuestro juicio, el resultado fue que las partes abandonaron la sesión con mayor capacidad para afrontar las dificultades de la

vida, salir del encierro de su personalidad para considerar la perspectiva del otro, y confrontar de manera realista sus alternativas, sus recursos y sus limitaciones (y los ajenos). Por irónico que parezca, aunque en este caso no se alcanzó un arreglo, las partes se aproximaron mucho más a ese resultado aquí que en *El caso de los jardines contiguos*, en que sí se llegó a un arreglo.

### Definiendo la ruta transformadora

En *El caso del propietario y la inquilina*, los movimientos del mediador siguen y ejemplifican las pautas definitorias de la práctica transformadora según se la describe en el Capítulo 4. Ante todo, en el curso de esta sesión el mediador evita catalogar globalmente la disputa; adopta, en cambio, un *microfoco de las contribuciones de las partes*, concentrando la atención en lo que los litigantes dicen y hacen. Durante toda la sesión, el mediador mantiene una postura *reactiva*. Cuando realiza un movimiento, no sabe cuál será el próximo. Cada "movimiento próximo" depende de lo que las partes hagan como respuesta al movimiento previo y de las posibles oportunidades de habilitación y reconocimiento que surja en ese instante. Aunque el mediador probablemente tiene un concepto general de la clase de episodios que se pueden suscitar a medida que se desarrolla la sesión, sabe que los términos específicos de la interacción de las partes difieren en cada caso, y por lo tanto, concentra la atención en la necesidad de responder a esos elementos específicos.

Eso significa que, en cierto sentido, el mediador

“sigue a las partes” cuando éstas exploran y aclaran sus alternativas, cuando cada una cuestiona las opciones de la otra, y cuando consideran posibles formas de arreglo. Por ejemplo, en cada uno de los diálogos el mediador formula una o dos preguntas generales acerca de los hechos anteriores que conformaron las opiniones de A y D con respecto al otro, o acerca de los pasos que están contemplando en las circunstancias actuales. Pero después de planteadas las preguntas, en esencia se atiene a las líneas de pensamiento de A y D, y resume y reformula lo que ambos dijeron, o bien hace más preguntas para ayudarlas a considerar cabalmente las cosas pero sin dirigir la discusión hacia una conclusión inevitable o a una alternativa preferida de arreglo. La razón es que no persigue el arreglo *per se*, sino que busca que se manifiesten y aprovechen las oportunidades de habilitación y reconocimiento.

La adopción de esta postura reactiva significa que el mediador está cómodo cuando ignora adónde se encaminan las cosas, y que él puede desplazarse a lo largo del proceso sin necesidad de saber que toda la interacción y la discusión apuntan a resolver un problema fácilmente definible, que ocupa su lugar en una etapa temprana del proceso. Una estudiante que observó esta sesión mediadora dijo después que si ella hubiese estado mediando, se habría sentido muy frustrada en muchos puntos, y sobre todo durante los diálogos privados. Dijo que las partes, y sobre todo la inquilina, parecían “ocupar todo el lugar”, y no sabían lo que querían y lo que corregiría la situación en beneficio propio. Al recordar el caso, especialmente los segmentos 7 y 8, podría afirmarse que ésta es una descripción ajustada. Al mismo tiempo,

es evidente que si el mediador se sintió frustrado a causa de la deficiencia del enfoque de las partes, la alternativa más probable habría sido impulsar una definición específica del problema así como una solución específica. En otras palabras, la frustración del mediador podría haber conducido fácilmente a una evaluación global del carácter general de la disputa, y a concentrar el esfuerzo en el arreglo. Y la consecuencia inevitable de esta actitud hubiera sido que los movimientos que las partes estaban realizando en la sesión habrían quedado fuera del foco del mediador, quien a causa de ello no hubiera elaborado las oportunidades de habilitación y reconocimiento presentadas.

Más allá de impulsar la habilitación y el reconocimiento, el microfoco en los movimientos de las partes y la capacidad para mantener una postura reactiva son importantes por otro motivo. Permitir y alentar a los oponentes a dilucidar su propio concepto de las cuestiones y sus propias opiniones acerca del arreglo, es quizás el único modo que los mediadores garanticen que no están encasillando la disputa para acomodarla a su propio sentido de lo que es el problema y debería ser la solución óptima. Impide que los mediadores sitúen sus propios intereses —en el sentido de alcanzar un arreglo o adoptar la solución “óptima”— en un pie de igualdad con las opiniones de las partes acerca de las inquietudes que las llevaron a la mediación. En este caso, los movimientos de los mediadores sin duda mantienen la definición de los problemas y la construcción de las posibles soluciones visiblemente en manos de las partes.

Una segunda pauta general perceptible en los movimientos que el mediador realizó en *El caso del*

*propietario y la inquilina*, es que promueve la *habilitación* cuando estimula *la deliberación de las partes y la adopción de decisiones*. Desde sus primeros movimientos el mediador anima y ayuda a las partes a aclarar sus necesidades y sus metas y a reflexionar y meditar acerca de las alternativas, con conciencia cabal de sus posibilidades y sus límites. Por ejemplo, en los diálogos por separado, el mediador realiza un esfuerzo sostenido con el fin de alentar a las partes a estructurar sus inquietudes y a identificar y evaluar las decisiones que pueden adoptar para resolverlas. Como se señaló, el mediador incluso a veces puede llegar más lejos, formulando interrogantes y llevando a las partes a considerar la factibilidad o la conveniencia de ciertas alternativas. De todos modos, el mediador realiza importantes contribuciones en este sentido, y como consecuencia las partes obtienen una claridad considerablemente mayor en muchos puntos decisivos.

Por ejemplo, aunque A empieza mostrándose bastante confusa acerca de lo que desea y del modo de conseguirlo, tiende a mostrarse mucho más definida con respecto a sus metas y sus posibilidades, como su deseo de trasladarse a un lugar más espacioso, pero no en un vecindario peligroso, sus ideas de que necesita un lugar decente para vivir con sus hijos, de que el alquiler que paga ahora es demasiado alto por referencia a la calidad del apartamento, y su plan de mudarse a un apartamento más grande y de ahorrar dinero absteniéndose de pagar los atrasos. También propone argumentos para apoyar su posible curso de acción, incluso lo que podría decir si se ventilara el caso ante la justicia, la razón por la cual D podría beneficiarse concertando un acuerdo

extrajudicial con ella, y que D debería rebajar el alquiler o cederle el apartamento más espacioso por una renta inferior, porque él puede permitirse. Al estructurar estas opiniones y formular tales argumentos, A adquiere una fuerza personal importante. Comprende mejor sus propios intereses, lo que quiere y lo que no quiere en la situación dada, y lo que desea y puede hacer al respecto. Incluso al final mismo de la sesión, cuando parece que no se alcanzará ningún acuerdo, A continúa aclarando el modo en que percibe sus propias alternativas, y los argumentos que esgrimirá en defensa de su caso. Uno alcanza la firme convicción de que A continuará usando este nuevo saber después de la mediación. Asimismo, en las reuniones por separado y en las discusiones conjuntas, los movimientos del mediador ayudan a D a adquirir considerable claridad en el área de sus preocupaciones principales y las alternativas, aunque, como ya se ha dicho, podría haber hecho interrogantes con el propósito de que D tomara conciencia de las consecuencias probables de sus decisiones.

El mediador apoya también en otros aspectos la reflexión y la elección de decisiones. Por ejemplo, al comienzo mismo induce a las partes a considerar si desean participar en el proceso mediador y comprometerse con las reglas básicas de dicho proceso en lugar de insistir simplemente en la participación y el acatamiento. Entonces, y más avanzada la sesión, ofrece explícitamente a las partes la responsabilidad de adoptar decisiones acerca de la participación, la definición de las cuestiones y la viabilidad de las soluciones. Al proceder de este modo, el mediador pone el control de la situación en manos de sus protagonistas. A lo largo de la sesión también formula resúme-

nes cuidadosos en forma de preguntas para comprobar si ha comprendido bien las posiciones y los conceptos vertidos. Aunque describe un movimiento de vaivén entre diferentes cuestiones sustantivas y referenciales presentadas por las partes, se esfuerza seriamente por evitar la omisión de cualquier tema que las partes deseen discutir. Las preguntas delicadas acerca del modo en que cada una ve a la otra son aspectos de las inquietudes de los litigantes, tanto como, por ejemplo, la proporción de la renta adeudada que A pagará. Estas inquietudes continúan siendo parte de la discusión porque los litigantes insisten en retornar a ellas y porque el mediador los alienta a proceder así... aunque en ciertos puntos él podría incluso mostrarse más cuidadoso.

Finalmente, hacia el fin de la sesión, el mediador ahonda en las inquietudes de D acerca del acuerdo provisional alcanzado, aunque eso determina que el arreglo se frustre rápidamente. En ciertos aspectos, éste es el movimiento más revelador del mediador en el sentido de la habilitación. No acalla las dudas de último momento en beneficio de la salvación de un arreglo que está casi al alcance de la mano. Proceder de ese modo implicaría revertir la habilitación que él ha promovido a lo largo de toda la sesión.

La tercera pauta, visible a lo largo del caso del propietario y la inquilina, es que el mediador promueve el reconocimiento *alentando el aprovechamiento de las perspectivas* siempre que surge una oportunidad en ese sentido. El mediador busca aperturas, lugares en que una parte puede considerar la situación o la personalidad de la otra desde la perspectiva de la misma, y en que puede formularse un concepto más positivo o simpático del otro. A veces, sobre todo en el

curso de los diálogos particulares, el propio mediador origina esas brechas, al pedir a las partes que conversen acerca de los hechos o las opiniones del otro, para utilizar después elementos de estos enunciados para ayudar a una parte a formarse una imagen diferente de la otra. El mediador también escucha y promueve la expresión de motivos y la descripción de facetas sensibles, declaraciones que exigen la respuesta y el reconocimiento de la otra parte. Después, ayuda a cada uno a escuchar y a responder a lo que el otro está diciendo acerca del modo en que desean que se los interprete.

Este enfoque en el logro del reconocimiento significa que la mediación está menos orientada hacia el futuro que lo que a juicio de muchos mediadores podría considerarse "sensato". Los mediadores a menudo afirman que volverse hacia el pasado es contraproducente y peligroso, porque el mediador no puede juzgar la exactitud de las reseñas de las partes, y la meta de la mediación es encontrar un acuerdo que especifique lo que las partes se comprometerán a hacer en el futuro. En este enfoque, la obtención de elementos del pasado no contribuye mucho a proyectar al individuo hacia el futuro. Pero en esta sesión, el mediador trabaja con enunciados que las partes forman cuando discuten los hechos anteriores, no para llegar a los hechos o determinar la "historia real", sino más bien para aclarar los malentendidos y crear posibilidades de nuevos modos de verse uno al otro.

Ciertamente, gran parte del reconocimiento que se obtiene en esta sesión se manifiesta alrededor de las actuales reinterpretaciones de los hechos pasados: si D denunció a A ante la Oficina de Bienestar Infantil,

lo que D hizo y lo que D sabía y lo que no sabía acerca de las actuales dificultades de A, y por qué A trató de ese modo a D cuando éste fue a cobrarle el alquiler atrasado, son todos elementos que constituyen la base del desarrollo de nuevas formas, más positivas, de interpretarse mutuamente. El mediador utiliza la información que surge de estas discusiones para sugerir a cada parte reinterpretaciones acerca del comportamiento de la otra, y esta estrategia origina la oportunidad de que cada parte otorgue reconocimiento al ver a la otra bajo una luz más positiva. Estas oportunidades se habrían visto completamente omitidas si el mediador hubiera creído que la discusión y la interpretación de estos hechos no eran fundamentales para la mediación misma, del mismo modo que fueron omitidos en *El caso de los jardines contiguos*.

Las tres pautas principales de la mediación transformadora —microenfocar los movimientos de las partes, alentar la reflexión y la adopción de decisiones, y promover la aplicación de perspectivas— son muy evidentes en esta sesión. También es evidente el modo en que estas pautas pueden combinarse en la interacción dinámica para producir otros contornos más sutiles de la práctica transformadora. Como lo señalamos en el Capítulo 4, la habilitación y el reconocimiento constituyen efectos interdependientes y que se refuerzan. Esta interdependencia permite que un mediador cobre impulso en el curso de una sesión que maximiza la obtención de los dos entes mencionados. La interacción de la habilitación y el reconocimiento, y el impulso que este proceso puede adquirir, se manifiestan muy definidamente en *El caso del propietario y la inquilina*.

Al comienzo de la sesión, ambos adoptan una

actitud autoprotectora y acusadora, se amenazan recíprocamente (con el desalajo o la acusación de propietario irresponsable), y se muestran dispuestos a defender su propia posición frente a los ataques del antagonista. A medida que los dos comienzan a aclarar sus propios conceptos —lo que quieren y lo que no quieren, los recursos de los cuales disponen— tienen más posibilidades de otorgarse reconocimiento. Por ejemplo, después que A aclara cuáles son sus intereses y percibe cuáles son los posibles recursos que ella puede aportar a la solución del conflicto, se advierte que en cierto sentido se encuentra fortalecida (revalorizada); ha sido capaz de accionar, considerar sus opciones, y ha sido tomada en serio por el mediador y por D. Entonces está en condiciones de comenzar a abandonar su postura defensiva y a ver las cosas con la perspectiva de D. Aunque va y viene alrededor de ciertos puntos fundamentales durante la sesión, admite que antes él fue un buen propietario, que ella lo agredió, y que parte de lo que ella hizo estaba equivocado. Incluso llega al extremo de disculparse por algunas de sus actitudes anteriores. Se trata de reconocimientos importantes, que A pudo ofrecer gracias a la fuerza que adquirió al aclarar sus metas y sus posibilidades, y alcanzar una visión más lúcida de lo que era importante para ella. Como se siente revalorizada, A tiene entonces la fuerza necesaria para reconocer su debilidad y abrirse a D.

Este movimiento de A influye después sobre las reacciones de D. Cuando A se disculpa por su comportamiento anterior, D se fortalece, y a su vez se muestra dispuesto a aceptar sus defectos. Declara no haber advertido que ella había pasado momentos muy difíciles, y ofrece su actitud de sincera simpatía en vista de

los problemas recientes que ella soportó. En cierto sentido, con estas palabras se ha completado un arco de transformación: la fuerza que A adquiere al comprender sus propios conceptos le permite ofrecer un reconocimiento importante a D; éste se ve fortalecido en vista de que A manifiesta comprender la situación en que él se encuentra; de modo que él, a su vez ofrece su reconocimiento.

En este caso, el mediador ayuda a crear y a promover este ciclo desencadenando la interacción dinámica de la habilitación con el reconocimiento. Esto sucede a través de los cambios que él introduce en sus propios esfuerzos durante la sesión, desde revalorizar a las partes alentándolas a reflexionar en sus alternativas, sus recursos y decisiones, a echar las bases del reconocimiento entre ellas y estimular dicha actitud. Como se observó antes, durante la sesión se atiende a las sugerencias de las partes acerca de lo que ellas están dispuestas a discutir y del modo en que ven los problemas. Sea como fuere, cuando se espera que el mediador inicie la discusión (por ejemplo, al comienzo de los diálogos especiales en las sesiones conjuntas), él adopta un enfoque que estructura el ciclo de la habilitación y el reconocimiento. Asimismo, en los momentos clave de los diálogos particulares y las sesiones conjuntas, él propone interrogantes y estructura sumarios de manera tal que permite que los antagonistas vayan y vengán entre la habilitación y el reconocimiento: cuando cree que las partes han avanzado todo lo posible en la oferta de reconocimiento, el mediador promueve un cambio de enfoque en la dirección de la habilitación, y viceversa. Incluso la sugerencia de pasar a un diálogo particular se basa en la idea de que las partes no podrían avanzar en su labor de reconocimiento en la

sesión conjunta, sin adquirir antes la fuerza aportada por los diálogos íntimos. La incorporación de estos cambios de enfoque es un trabajo procedimental importante en el método transformador de la mediación. Estos cambios se realizan siempre en respuesta a la orientación que siguen las partes, y por lo tanto no reducen la habilitación. Pero son movimientos importantes, porque afectan directamente el modo en que el proceso transformador se desarrolla: ayudan a escalar los esfuerzos de habilitación y reconocimiento en el curso de una sesión, y a crear el tipo de impulso y de efectos interactivos que son evidentes en *El caso del propietario y la inquilina*.

Este carácter dinámico de la mediación es importante para comprender la disposición mental global a partir de la cual operan los mediadores en la búsqueda de una ruta transformadora a través de una disputa. Como los mediadores transformadores evitan conscientemente asignar a los conflictos la forma de problemas que pueden resolverse fácilmente, permanecen estrechamente adaptados a su naturaleza dinámica. No comienzan pensando que la disputa es una entidad estática que puede ser clasificada fácilmente y que el papel del mediador es hallar este casillero y sellar el caso. En cambio, conservan la conciencia de que están ingresando en un flujo de interacción, de que la interacción de las partes comenzó antes de la sesión y en la mayoría de los casos continuará después, al margen de que se llegue a un arreglo o no. Comprenden también que cuando se alcanzan acuerdos, las partes a menudo continúan interactuando y pueden persistir puntos conflictivos. Es posible que los involucrados necesiten elaborar el significado real y práctico del acuerdo, y adaptarse a las cambiantes circunstancias



o a las nuevas cuestiones; o bien sencillamente pueden ajustarse a antiguos esquemas de interacción en relación con los mismos problemas o con otros diferentes.

Por consiguiente, la disposición mental del mediador orientado hacia la transformación es que el éxito no está definido por el acuerdo alrededor de un arreglo sino por la habilitación y el reconocimiento logrados. Por eso decidimos exponer *El caso del propietario y la inquilina* como ilustración del enfoque transformador: porque aunque la mediación transformadora a menudo no conduce al arreglo, puede tener éxito incluso entonces, si se obtiene algún grado de habilitación y reconocimiento. Si bien en *El caso del propietario y la inquilina* no se aprovecharon todas las oportunidades de habilitación y reconocimiento, se consiguió ese resultado con muchas de ellas; y el efecto de este proceso sobre las partes fue significativo y visible, a pesar de la frustración de las mismas hacia el fin de la sesión. Por esta razón, en la visión transformadora, *El caso del propietario y la inquilina* representa una mediación exitosa, aunque no se llegó a ningún arreglo, y en cambio *El caso de los jardines contiguos* ejemplifica la mediación fracasada, a pesar del arreglo obtenido.

Ello no implica afirmar que el enfoque transformador ignora la importancia de satisfacer las necesidades humanas de las partes. Significa únicamente que no concentra los esfuerzos sólo en este objetivo. Al concentrar la atención en la habilitación y el reconocimiento, la mediación transformadora puede realizar un trabajo tan bueno o mejor que lo que es el caso de la práctica actual desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades, porque cuando se conciertan arreglos, los mismos están determinados sólo por las necesidades verdaderas de las partes. Además, incluso

cuando no hay arreglo, se han puesto los cimientos de los movimientos ulteriores de las propias partes en relación con las necesidades, una vez concluida la mediación. En ambos casos, no se desdibuja el objetivo de satisfacer las necesidades cuando se aplica un enfoque transformador. Aun así, este objetivo no es el foco principal, porque hay otros métodos de resolución de las disputas, por ejemplo el arbitraje, que pueden alcanzar la meta representada por la satisfacción de las necesidades. Sin embargo, fuera de la mediación ningún método puede alcanzar con la misma eficacia la meta de la transformación, y este objetivo posee una importancia decisiva.

El valor de la mediación transformadora consiste en que ayuda a las partes a cambiar y a realizar la experiencia de nuevos modos de comportamiento e interacción; y estos cambios y esas nuevas formas de conducta pueden manifestarse, y continuar, sin que importe si se alcanza un acuerdo en determinada sesión. Estos cambios —transformación— pueden ser más duraderos y transferibles que los términos de cualquier arreglo, porque provienen de los cambios sobreenvenidos en las propias partes. Se basan en las formas a menudo menores pero siempre significativas en que se transforman las partes a medida que adquieren la habilitación que conquistaron y el reconocimiento que se les otorgó en el curso de la mediación.

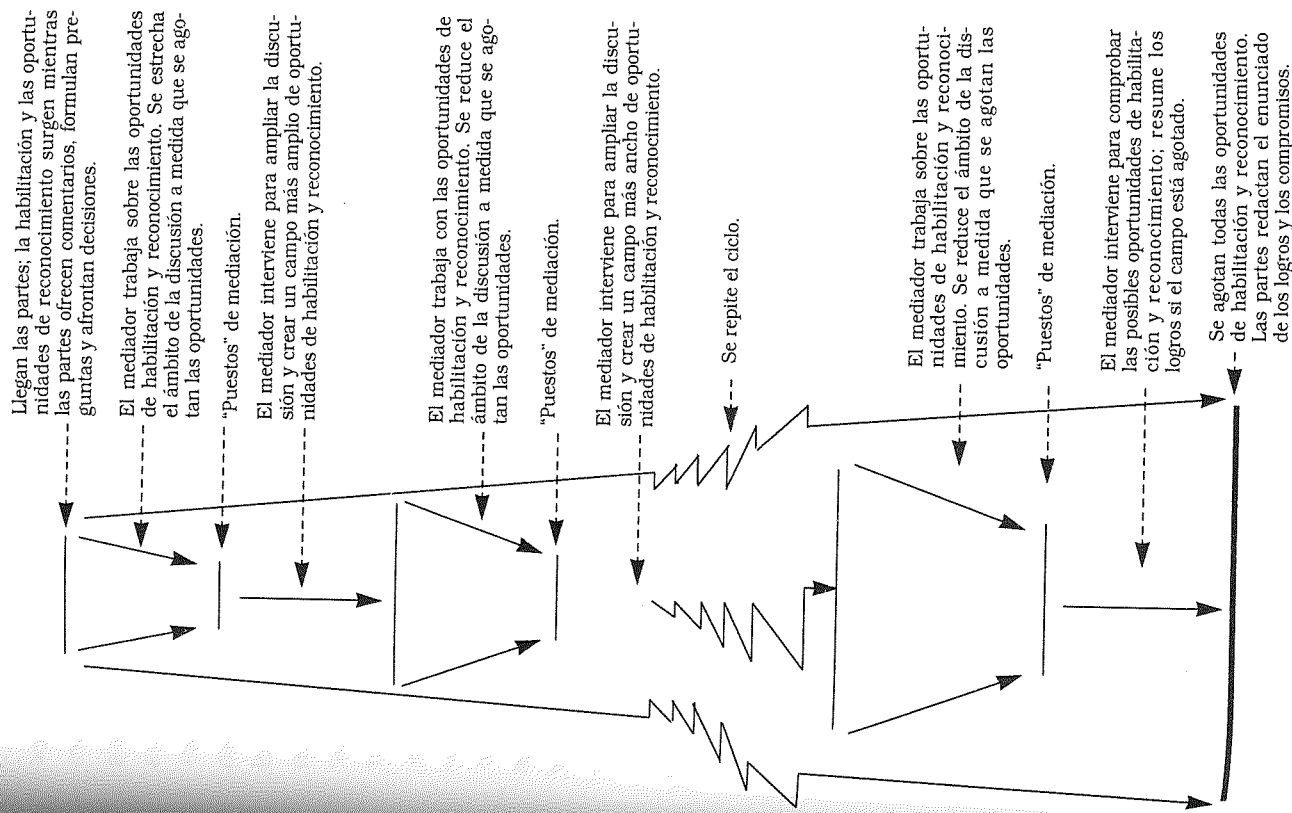
### Orientaciones e hitos de la ruta transformadora

La reseña que presentamos aquí de *El caso del propietario y la inquilina* resume los elementos de la mediación transformadora, la cual ciertamente puede

aplicarse a otros casos y contextos. Sin embargo, la generalización aún más amplia acerca del modo en que funciona la mediación transformadora puede ser útil para aplicar el método. Por ejemplo, es conveniente que los mediadores posean un panorama o modelo general del desarrollo típico de una sesión mediadora y de cuáles son las orientaciones que se suelen seguir en el enfoque transformador. Sobre todo, es importante tener una idea de los momentos y las formas en que surgen las oportunidades de habilitación y reconocimiento. Además, es útil tener cierta noticia previa de la fisonomía que tienden a mostrar estas oportunidades, aunque sea de un modo general, y la clase de movimientos que pueden realizarse para aprovecharlas y por lo tanto promover la habilitación y el reconocimiento. De este modo los mediadores tendrán un "mapa" de la orientación que las mediaciones transformadoras generalmente siguen y también "hitos" que marcan las oportunidades de habilitación y reconocimiento a lo largo del camino. En conjunto, el mapa y los hitos pueden suministrar un modelo que guíe el trabajo de los profesionales, indicándoles lo que deben buscar, con el fin de que identifiquen y aprovechen esas oportunidades.

La Figura 7.1 ofrece un mapa del proceso de la mediación transformadora, una tosca representación gráfica —no es una ilustración científica— del modo en que puede suponerse que las sesiones se desarrollarán si se aplica este enfoque. En la visión transformadora, es típico que la mediación comience con un campo más o menos estrecho de oportunidades de habilitación y reconocimiento, el cual está formado por las expresiones iniciales (verbales y no verbales)

**Figura 7.1. Representación gráfica del proceso transformador**



de los adversarios. El mediador aplica un microenfoco a cada indicio desde el momento en que las partes entran en la sala de la mediación. El área de las oportunidades es estrecha al principio, porque los comentarios son escasos. Sin embargo, cada uno tiene valor en sí mismo porque impulsa el movimiento hacia adelante del proceso transformador. Desde el comienzo, aun antes que el mediador suministre un enunciado inaugural, la sesión propone alternativas: si en efecto desean encontrarse allí; qué quieren decir y cómo prefieren definir las cuestiones; si están dispuestos a comprometerse con las reglas fundamentales del proceso. Estas decisiones ofrecen oportunidades posibles de habilitación, porque son puntos en que las partes pueden adoptar decisiones claras y conscientes con respecto a su intervención en el proceso. Y apenas las partes empiezan a hablar, se ofrece a cada una la oportunidad de ver de distinto modo a la otra, es decir la oportunidad de reconocimiento. Cuando comienza la sesión, el mediador está preparado para identificar estas oportunidades y trabajar con cualquiera de ellas.

Es típico que al comienzo de una sesión se manifiesten un conjunto de oportunidades posibles de habilitación y reconocimiento (como las que acabamos de mencionar). A medida que el mediador responde a estas oportunidades y trabaja sobre ellas, ayudando a los concernidos a percibir las y aprovecharlas una por una, el campo de las posibilidades se reduce y la mediación tiende a "aquietarse", a asentarse sujetándose a un período perceptiblemente lento, en que no se evidencian nuevas oportunidades de habilitación y reconocimiento. En este punto el mediador necesita realizar un movimiento que pro-

mueva la interacción de las partes. Algunos de estos movimientos tienen carácter estándar, otros responden a las particularidades del caso.

Por ejemplo, una vez que se tomaron decisiones acerca de la posibilidad de que los litigantes permanezcan en el proceso y se ajusten a las reglas básicas, es usual que el mediador les pida que formulen sus opiniones acerca de la situación que los llevó a la mediación, es decir sus versiones iniciales. Este movimiento induce a las partes a mencionar una gran variedad de asuntos, y por consiguiente abre un campo de comentarios/interacciones y de oportunidades de habilitación y reconocimiento más amplio que el que ha surgido hasta ese momento. Después, se exploran los comentarios que las partes formulan durante este segundo período en busca de las oportunidades de habilitación y reconocimiento que aportan, y se consideran una por una las oportunidades. Una vez agotadas todas ellas la mediación "se paraliza" de nuevo. El mediador alienta entonces los comentarios y la interacción, por ejemplo analizando un conjunto particular de enunciados que parecen transmitir mensajes implícitos acerca del modo en que las partes se ven una a otra o desean ser vistas una por otra, o acerca de lo que las partes quieren hacer. Ese movimiento crea un campo nuevo y más amplio de comentarios y oportunidades de habilitación y reconocimiento.

Por consiguiente, en el modelo transformador, el proceso fluye en la forma de ciclos o segmentos. Pero como lo sugiere la Figura 7.1, la dirección general del flujo se amplía, y pasa de la consideración estrecha de unas pocas oportunidades iniciales de habilitación y reconocimiento a un campo transformador cada vez

más extenso. El campo se ensancha más y más, por- que una vez abordados los temas, persisten como lugares a los que las partes pueden retornar. Hasta una inquietud inicial —por ejemplo si las partes desean encarar el proceso— puede reaparecer más adelante y ofrecer una segunda oportunidad de habilitación. Además, cada ciclo sucesivo tiende a generar un número cada vez más elevado de diálogos e interacciones. (Puede existir un número cualquiera de segmentos o ciclos; la Figura 7.1. sólo sugiere la idea general.)

El mapa indica a los mediadores que su labor en las sesiones de mediación en su forma típica tendrá un carácter doble: en primer lugar, alentar a las partes a reproducir el ciclo a través de un conjunto de discusiones cada vez más amplias, que ofrecen oportunidades de aparición de la habilitación y el reconocimiento; y segundo, ayudar a las partes a reconocer estas oportunidades y trabajar con ellas una por una a medida que se manifiestan. A lo largo de este proceso, pueden surgir soluciones a los problemas pero los logros reales de la sesión están dados por un conjunto mucho más amplio de comprensión, decisiones y aceptación de perspectivas diferentes. Cuando en el curso de este proceso aparecen soluciones para los problemas concretos, están estructuradas sobre la sólida base de estos logros transformadores.

No consideramos secundaria o desechable la idea de muchos profesionales (y teóricos) de que es típico que las sesiones mediadoras recorran ciertas etapas, por ejemplo la elaboración de reglas básicas, la formulación de declaraciones inaugurales, la definición de los temas y la creación y evaluación de alternativas (Stulberg, 1987; Folberg y Taylor, 1984).

Sin embargo, más que ver estas "etapas" como una estructura o mapa del desarrollo de una mediación, el modelo transformador las ve como una marcación general de los puntos en que puede suponerse que aparecerán oportunidades de habilitación y reconocimiento. Este punto se aclarará mejor después de analizar el segundo elemento significativo del modelo transformador.

Para ejercer una actividad transformadora eficaz se necesita, más que una mapa general, una pauta para identificar los hechos típicos que señalan las oportunidades de habilitación y reconocimiento. Aunque tales oportunidades pueden aparecer en casi todas las ocasiones en que una parte habla, existen ciertos "hitos" transformadores, como comentarios o breves secuencias de interacción, que tienden a aparecer en lugares previsible en el curso de las sesiones, y en su carácter de señalizadores, anuncian: "Aquí es posible promover la habilitación o el reconocimiento".

La identificación previa de estos puntos ayuda a delinear el mapa general del proceso, lo que permite que los mediadores mantengan los objetivos de la transformación en el corazón de la práctica. Si los mediadores ingresan en cada sesión aunque sea con un reducido número de estos hitos en mente, es más probable que vean la gama completa de las oportunidades de habilitación y reconocimiento que aparecen a medida que transcurren las sesiones.

El Cuadro 7.1 resume una gama de hechos que son hitos de la transformación, y que marcan oportunidades de habilitación y reconocimiento, las que se repiten constantemente en las discusiones mediadas, junto con el tipo de respuestas aportadas por el

**Cuadro 7.1. Hechos que actúan como "hitos" y marcan oportunidades de habilitación y reconocimiento**

Etapa del proceso	Hecho que se comporta como "hito"	Respuesta del mediador
Oportunidades tempranas	Las partes interpretan la mediación como un proceso resolutivo y esperan que los mediadores aporten soluciones a los problemas.	Aclarar el rol no resolutivo del mediador; subrayar la responsabilidad de las partes en la decisión.
Oportunidades en medio de la etapa	Las partes discrepan acerca de las personas que deben participar en el proceso (por ejemplo, si los amigos o los parientes deben hablar en defensa de los litigantes). Las partes cuestionan las normas básicas del proceso. Explica por qué las reglas básicas son importantes para el proceso; explora si las partes están dispuestas a adherir a cada regla básica. Si no hay compromiso, aquí puede terminar la sesión. Uno de los litigantes afirma que de ningún modo desea hablar al otro, y simplemente quiere llevar el caso a una audiencia o un juez. Una parte indica que algo que dijo la otra le parece novedoso.	Discute con las partes para decidir quién debe participar y por qué. Si no hay acuerdo, la sesión puede concluir. Explica por qué las reglas básicas son importantes para el proceso; explora si las partes están dispuestas a adherir a cada regla básica. Si no hay compromiso, aquí puede terminar la sesión. En la sesión conjunta o diálogo, discute si un litigante no desea participar; lo aliena a adoptar una posición clara acerca de los motivos por los cuales inicia la discusión o se niega a hacerlo. Explora que es lo nuevo, y cómo ello podría modificar la comprensión de la parte por referencia a los hechos anteriores o al otro litigante. El comentario de una parte sugiere que la forma en que se ve a sí misma es importante, y que esta imagen de su propia persona no ha sido cabalmente contemplada por la otra parte. Una de las partes habla de manera muy emotiva y apasionada.
Oportunidades en un momento tardío de la etapa	Una de las partes pregunta al mediador: "¿A su juicio, ¿debo hacer?" por referencia a determinada alternativa de solución. Una de las partes habla de manera muy emotiva y apasionada. A medida que la sesión avanza ya no se mencionan una o más cuestiones formuladas por las partes al principio de la discusión. Una de las partes propone una explicación o versión de los hechos anteriores que supone "lo peor" acerca de la otra parte y sus motivos. Cuando las partes no pueden concebir una alternativa aceptable para afrontar la situación, el mediador ofrece una sugerencia como "último recurso", pero una de las partes reacciona aspera y negativamente, y la rechaza. Después que parece haberse alcanzado un acuerdo, una de las partes o ambas indican que albergan dudas acerca de la posibilidad de que las condiciones sean eficaces.	Se niega a aconsejar/juzgar; recuerda a la parte cuál es su poder de decisión; formula preguntas que ayuden a la parte a evaluar la alternativa. Examina lo que determina la reacción enérgica; aliena a la parte a delimitar la base de las opiniones enérgicas, y a expresar la oportunidad de reconocimiento. Pregunta si estas cuestiones fueron olvidadas, o si las partes desean continuar discutiéndolas. Aporta posibles reinterpretaciones del hecho anterior que evita un juicio negativo acerca del otro. Pregunta si son posibles esas u otras interpretaciones. Confirma la capacidad de la parte para inclinarse por el rechazo de la sugerencia, y después formula preguntas acerca de las razones del rechazo, para ayudar a aclarar las metas de las partes y a expresar las percepciones del yo y del otro. Indica que en este punto las partes pueden repensar el acuerdo; las interroga acerca de sus inquietudes.
Oportunidades en un momento tardío de la etapa	Las partes se irritan o se sienten frustradas porque no alcanzan en las condiciones que esencialmente alivian sus preocupaciones y tensiones.	Explora la causa de la frustración de las partes; resume los acuerdos; los puntos de reconocimiento que pueden haberse alcanzado; aliena a las partes a continuar basándose en los mismos en el curso de sus propias discusiones una vez concluida la sesión.

mediador que ayudan a las partes a trabajar en función de las oportunidades que se presentan. Aquí se trata sólo de un resumen ilustrativo, pero éste puede servir como base del trabajo ulterior que registra una lista más completa. Estos "hechos típicos" aparecen más probablemente en ciertos momentos de la sesión mediadora: en las etapas temprana, media o tardía del proceso. (Como se sugirió antes, las "etapas" del proceso reconocidas tradicionalmente pueden aparecer en el modelo transformador como elementos útiles para identificar las "áreas" generales en que tienden a aparecer ciertos hechos que se comportan como hitos.) No todos estos hechos aparecerán en una mediación dada, y no siempre se manifestarán en el orden exacto en que los enunciamos aquí. Sin embargo, los mediadores pueden esperar que algunos de los hechos anotados en el cuadro se produzcan, y anticipar de manera general la etapa del proceso en que probablemente se manifestarán. Lo que es más importante: los mediadores pueden saber que cuando aparece alguno de estos hechos que actúa como hito, están ante una oportunidad de habilitación o reconocimiento, y pueden reaccionar en concordancia. Debería ser evidente que muchos de estos hechos que cumplen la función de hitos sucedieron, con variantes, en *El caso del propietario y la inquilina*, y probablemente saber que así sería fue lo que permitió al mediador identificarlos y reaccionar como lo hizo. A través de las instancias de la mediación, puede desarrollarse la práctica transformadora basándose en la capacidad del mediador para percibir las oportunidades de habilitación y reconocimiento que aparecen a cada momento.

*El caso del propietario y la inquilina* ilustra cómo

los mediadores pueden actuar para alcanzar los objetivos transformadores de habilitación y reconocimiento, y este capítulo ha expuesto algunas pautas y guías generales que ayudan a explicar más ampliamente el método. También es importante reconocer que el enfoque transformador, al mismo tiempo que tiene virtudes, implica dificultades y posibles defectos. Comprender estas dificultades y saber cómo afrontarlas es importante si se quiere aplicar este enfoque transformador. Tal es el tema del capítulo siguiente.

## **Evitar los escollos en la mediación: transformadora: la relación entre el propósito y la práctica**

La aplicación del enfoque transformador de la mediación no es tarea fácil, ni siquiera con un modelo apropiado y ejemplos claros. A pesar de que algunos mediadores durante mucho tiempo tendieron intuitivamente a él, este enfoque apenas comienza a estructurarse. Por consiguiente, incluso quienes intentan aplicarlo consecuentemente y conscientemente corren el riesgo de ser imperfectos, como sucedió con el mediador en *El caso del propietario y la inquilina*. De hecho, los diferentes principios y ejemplos propuestos en este libro deben interpretarse como pasos iniciales hacia una comprensión integral de este método. A medida que más personas apliquen y estudien la mediación transformadora se aprenderá más, lo cual casi seguramente exigirá modificaciones y ampliaciones de las descripciones ofrecidas aquí.

Pero más allá de las inevitables dificultades que afrontamos para aprender los perfiles de un nuevo método, una serie de escollos esperan a quienes inten-

tan aplicar la mediación transformadora. Estas dificultades son previsibles a causa de la naturaleza misma de los elementos de la mediación transformadora y sus matices. Creemos que, sabiendo que existen y prestando cuidadosa atención, es posible evitar la mayoría de dichos escollos la mayor parte del tiempo.

### **La idea de la habilitación significa la pasividad del mediador**

Como el enfoque transformador subraya la habilitación de las partes y el traslado a sus manos de las decisiones, es posible que los mediadores vacilen ante la perspectiva de realizar ciertos movimientos, en la creencia de que éstos pueden inhabilitar a las partes. A veces, semejante vacilación es una precaución saludable que nos defiende de la práctica excesivamente directiva. Sin embargo, los mediadores pueden estar tan preocupados por evitar la desvalorización, que se abstengan de promover cualquier intervención positiva y adopten una postura casi pasiva.

Por ejemplo, es posible que los mediadores se sientan obligados a usar sólo lo que las partes dicen exactamente, a repetir o resumir lo que ellas afirman; tal vez se resistan a hacer algo que "imponga orden", incluso si las discusiones se convierten en un concurso de gritos; y lo que es tal vez más grave, pueden vacilar ante la idea de formular interrogantes difíciles, que induzcan a las partes a evaluar cuidadosamente las alternativas y a considerar con seriedad cada una de las perspectivas de la otra. Todas estas reacciones implican comportarse como si la habilitación de las partes exigiera la pasividad del

mediador, de modo que éste se convierte en un mero "convocante" de las discusiones. Este escollo implica un malentendido acerca de la habilitación. Revalorizar es *alentar y ayudar* a las partes a deliberar y encontrar su propia fuerza. Limitarse sencillamente a adoptar una actitud expectante —mientras las partes luchan, trastabillan e intercambian reacciones reflexivas— en nada contribuye a fortalecerlas. En cambio, reformular el lenguaje de las partes según modos que las ayuden a expresarse cabalmente y a comprenderse, implica revalorizar (siempre que el mediador controle las cosas para asegurarse de que lo que quisieron decir las partes no se ha cambiado ni "perdido"). Intervenir para formular interrogantes que recuerden y ayuden a las partes a considerar las consecuencias de las diferentes alternativas, en lugar de reaccionar de manera refleja e impulsiva, es un aspecto fundamental de la habilitación. Ciertamente "tanto la habilitación como el reconocimiento exigen... un mediador... que «impulse» a las partes... en el sentido positivo de invitarlas, apoyarlas, alentarlas, motivarlas y exhortarlas a trabajar a través de los procesos de la elección autodeterminada y el reconocimiento mutuo" (Bush, 1989, pág. 277).

La vacilación que lleva a abstenerse completamente de presionar a las partes, aun en este sentido positivo, puede ser consecuencia de un concepto erróneo de la importancia que la mediación transformadora asigna al control de la decisión en manos de las partes. Los que comienzan a explorar el método transformador pueden sentirse especialmente vulnerables a esta dificultad. Por ejemplo, en un caso relacionado con la vivienda, en que el mediador apenas había comenzado a usar el enfoque transformador, el



inquilino inició la sesión afirmando muy enojado que como el propietario lo había insultado y había desconfiado de él, había decidido "vengarse" de éste permaneciendo en la vivienda todo el tiempo posible sin pagar un centavo. Aunque la situación era muy parecida al caso del propietario y la inquilina, aquí el mediador vaciló cuando tuvo que formular preguntas a cualquiera de las partes, y sencillamente repitió la posición del inquilino más o menos en los mismos términos. La sesión concluyó muy rápidamente, y los estudiantes que la observaron preguntaron si alguna de las partes realmente se había visto revalorizada, porque la sesión de hecho había comenzado y terminado con las mismas acusaciones iniciales de índole emocional, sin que el mediador hubiese hecho nada para inducir a los litigantes a contemplar las alternativas propias o ajenas.

### Exageración de la "presión positiva"

El segundo escollo del método transformador es inverso al primero. Mientras que la primera dificultad consiste en que el mediador se equivoca porque no interviene lo suficiente, la segunda es que el mediador exagere la "presión positiva" en nombre de la habilitación y el reconocimiento. Aquí corresponde advertir a los mediadores que, lo mismo que la intervención escasa, el exceso de intervención también puede debilitar tanto la habilitación como el reconocimiento.

Aunque la formulación de preguntas duras es importante para ayudar a las partes a considerar cabalmente sus alternativas, el mediador puede lle-

var el interrogatorio tan lejos que crean que el mediador está "buscando" ciertas respuestas. Así, el interrogatorio demasiado áspero puede llegar a transmitir un mensaje directivo, incluso si el propósito real del mediador es sólo alentar la reflexión y no determinar su orientación. El efecto puede ser la desvalorización, es decir exactamente lo contrario de la intención del mediador. Por ejemplo, en *El caso del propietario y la inquilina*, después de una serie de preguntas que de hecho invitan al primero a considerar la posibilidad de que un arreglo "retribuido" sea más conveniente que una acción judicial (segmento 12), el propietario dice: "Haré lo que usted me indique. ¿Cuál es a su juicio la actitud más conveniente que yo puedo adoptar?" Es evidente, dado el comportamiento general del mediador en este caso, que su interrogatorio tiende a alentar la reflexión, no a conseguir un arreglo; y en este pasaje el interrogatorio ni siquiera es especialmente áspero. Pero de todos modos, allí está el escollo, y el mediador debe cuidarse de no tropezar con él.

El esfuerzo por evitar este tropiezo significa que, incluso mientras interroga e invita a las partes a considerar las alternativas, el mediador debe escuchar lo que él mismo dice, y abstenerse de adoptar una actitud directiva, tanto por el tono como por el contenido. Más aún, como esto en sí mismo es difícil y hasta cierto punto depende de las percepciones de los destinatarios, el mediador tiene que permanecer sensible a sus reacciones y dispuesto a retroceder de prisa y aclarar la cuestión si nota que han malinterpretado el mensaje. En *El caso del propietario y la inquilina* el mediador se comportó precisamente de ese modo, pues explicó que las preguntas estaban destinadas

únicamente a ayudar al propietario a aclarar sus posibilidades. Fuera de esto, el mediador puede preocuparse de este tropiezo "armando" los movimientos de antemano, explicando a las partes el propósito del interrogatorio y recordándoles que todas las decisiones están en manos de las propias partes. Y cuando una de ellas cambia de actitud como respuesta a las preguntas del mediador, una salvaguardia ulterior es que el mediador haga una pausa y controle especialmente que la nueva opinión es el fruto auténtico de la decisión de la parte.

Como cuando invitan a los contrarios a considerar y evaluar las alternativas, los mediadores también pueden equivocarse si llegan demasiado lejos en sus intentos de alentarlos a buscar o a ofrecer reconocimiento. Por ejemplo, la propuesta de reintentar positivamente las conductas del oponente implica la intervención activa con cada uno. Pero si un mediador llega demasiado lejos en sus argumentos en favor de la interpretación sugerida, puede acabar provocando todavía mayor hostilidad, tanto hacia el contrario como hacia sí mismo, que parece asumir una postura parcial. Así, en *El caso del propietario y la inquilina*, el mediador se preocupó de sugerir únicamente las reinterpretaciones (en los diálogos) y no de argumentar enérgicamente en favor de las mismas, y permitió que las partes las rechazaran la primera vez (segmentos 9 y 11).

En otro plano, si el mediador llega demasiado lejos en su intento de crear oportunidades de reconocimiento —por ejemplo, pidiendo a las partes que desarrollen los enunciados que ya fueron formulados para describir sus actitudes o sus problemas— ello también puede ser contraproducente. La intervención

en favor de dicho desarrollo, quizá sencillamente interrumpa o desvíe un flujo de reconocimiento que ya está manifestándose. O puede representar una intromisión o una invasión indebida en el sentimiento de dignidad e intimidad de las partes, como lo es cruzar la línea que divide la mediación de la terapia. En *El caso del propietario y la inquilina*, el mediador evitó este tropiezo limitando su intervención a la discusión conjunta, una vez que comenzó a darse cierto flujo de reconocimiento entre las partes (Segmento 14). Aunque en ese caso el comentario sugirió que el mediador podría haber impulsado un poco más a las partes en el curso de este intercambio, proceder así quizás acarrearía el riesgo de llegar demasiado lejos y de promover las consecuencias negativas que acabamos de describir.

En general, el análisis de los dos primeros escoslos sugiere que la práctica transformadora exige que los mediadores recorran una línea divisoria estrecha donde estén seguros de no pecar por insuficiencia ni por exceso en sus esfuerzos por obtener revalorización y reconocimiento. Desviarse hacia cualquiera de los lados de esta línea es peligroso. Ubicarse en el centro es difícil, pero ciertamente no imposible. Cuanto mejor los mediadores comprendan cada una de estas dos dificultades, con más destreza podrán mantenerse en esta línea.

### **Proteger demasiado, proteger muy poco**

Los mediadores transformadores tienen que recorrer otra línea entre dos dificultades contrarias. En un sentido, son variantes de las que acabamos de

analizar, pero tienen importancia suficiente para justificar que sea las mencione por separado. A un lado de la línea, como la mediación transformadora subraya la decisión de las partes basada en la consideración plena de las alternativas, los mediadores pueden creer que les compete la obligación especial de asegurar que las partes cuenten con información adecuada antes de adoptar decisiones. Después de todo, si una parte carece de información —fáctica, legal o de otro carácter—, ¿cómo puede adoptar una decisión informada acerca de lo que debe hacer? Desde este punto de vista, permitir que la gente tome decisiones sobre la base de la información parcial de ningún modo implica revalorizarla.

Sin embargo, este criterio omite un aspecto: a saber, que la decisión incluye la determinación del caudal de información al que puede considerarse una base adecuada para tomarla. Mientras los mediadores pueden y deben llamar la atención de las partes con el fin de determinar cuál es el caudal de información adecuado, parece imposible llegar demasiado lejos en este punto, como en otros. Cuando los mediadores cometen ese error, pueden terminar desalentando decisiones que las partes a su vez creen posible adoptar. En efecto, el mediador incurre en el error de "proteger a las partes de ellas mismas", pasando de la búsqueda de la habilitación a la protección... y a la desvalorización.

Por ejemplo, un hombre y su esposa estaban enfrentados, porque después de la decisión de separarse, ella se había marchado de la casa mientras el marido estaba trabajando, y se llevó consigo todos los muebles. La esposa afirmó que apreciaba los muebles mucho más que su marido, y ciertamente estaba

dispuesta a permitir que él se quedara con la casa (de propiedad conjunta) si ella podía retener los muebles. Las partes discutieron las cifras estimadas, que determinaron que el valor de la casa era aproximadamente el séxtuplo de los muebles; y de todos modos, la esposa continuó defendiendo el canje. El mediador sugirió que ella no adoptase esa decisión sin consultar primero a un abogado, un contador, u otra fuente cualquiera de información; pero la mujer insistió en que cualquiera que fuese la diferencia de valor, ésa era su preferencia. De todos modos, el mediador insistió en que se interrumpiese la mediación hasta que ella recibiera más información. Sin duda, él interpretó que su propia actitud venía a alentar "la reflexión integral"; pero al tomar esa iniciativa, estaba privando a la esposa de la libertad de adoptar su propia decisión, basada en una información adecuada, aunque ella estuviese "cometiendo un error". La autodeterminación incluye la libertad de que cada uno cometa sus propios errores. A menos que haya razones para creer que la parte carece de capacidad para adoptar decisiones, protegerla de sí misma insistiendo en que reúna más información es un escollo que perjudica la revalorización.

Por otro lado, este último comentario al escollo que aparece del lado opuesto de la línea central. En ciertos casos las partes carecen de capacidad para adoptar decisiones, y el mediador no lo advierte e interrumpe el proceso, la revalorización y el reconocimiento corren grave peligro. Quizás el ejemplo más importante es aquel en que una parte ha sido víctima de la violencia de la otra. En este caso, el temor al daño futuro puede bloquear la capacidad de esa parte para protagonizar una reflexión sincera y para

adoptar decisiones en cuestiones que afectan al abusador. El inconveniente consiste en que, a causa de la intención de dejar las decisiones a cargo de las partes, puede suceder que un mediador se resista a cuestionar la capacidad cuando las partes no lo hacen y parecen dispuestas a seguir adelante.

Evitar este escollo significa que, si algo sugiere la existencia de violencia y miedo, el mediador necesita como mínimo profundizar esta cuestión con la posible víctima, y no seguir adelante hasta que llegue claramente a la conclusión de que no ha sucedido nada que anule la capacidad de esa parte para adoptar una decisión libre. Un mediador que aplica el método de la transformación no debe vacilar en dar este paso, pensando que como implica una actitud "protectora" está fuera de su alcance. Cuando la protección significa asegurar que no falta la condición fundamental de la capacidad, lo que se protege es la oportunidad de la parte para participar significativamente en el proceso. Esta clase de protección es parte de la revalorización.

Una cuestión afín es que, si bien proteger a las partes frente a sus propias decisiones contradice la revalorización, ayudar a las partes a participar plenamente en el proceso mediador no justifica esa crítica. Por ejemplo, si una parte monopoliza las discusiones, o silencio a la otra, o formula comentarios insultantes, es posible que el mediador se vea obligado a no intervenir, porque no quiere apartar el control de las manos de las partes. El error consiste en confundir pasividad con revalorización, y ayuda con desvalorización. Por el contrario, en una situación semejante el mediador puede y debe intervenir, aunque no lo haga "imponiendo su control" a la sesión.

Como lo ilustró *El caso del propietario y la inquilina*, el mediador puede formular preguntas que ayuden a ambos individuos a decidir cómo desean avanzar, y si creen que el curso actual de las discusiones es productivo (por ejemplo, si los conducirá adonde quieren llegar). El mediador puede preguntar al más "silencioso" si cree que se presta suficiente atención a sus inquietudes, y si le parece que el tono del debate es aceptable. Si recibe respuestas negativas, el mediador puede explorar lo que cada uno desea hacer para modificar los términos y la dirección de la polémica, y ayudarlas a promover tales cambios a satisfacción de ambas, antes de seguir adelante. Ayudar a participar plenamente en la discusión es en sí misma una forma de revalorización, y puede acrecentar la revalorización en relación con los temas fundamentales.

La aplicación del enfoque transformador exige evitar dos tipos contrarios de escollo: llegar demasiado lejos en el intento de proteger a los litigantes de sus propias decisiones, y no llegar suficientemente lejos cuando se trata de proteger sus oportunidades de participar significativa y plenamente de la mediación.

### **Concentrar la atención sólo en la revalorización o sólo en el reconocimiento**

Como se observó en el Capítulo 4, el enfoque transformador percibe la revalorización y el reconocimiento como términos interconectados. Ninguno es realmente valioso sin el otro, porque ninguno determina por sí solo la transformación. El reconocimiento sin la revalorización implica que ninguna decisión

adoptada libremente sobrepasa los límites del yo. Es sencillamente una concesión obligada, una aceptación renuente que no aparece acompañada por un cambio real de la perspectiva o el sentimiento. No consigue la transformación del "oferente", porque en realidad en ese contexto no hay nada dado, sino recibido.

Inversamente, la revalorización sin reconocimiento, aunque sin duda implica el desarrollo en una dimensión del crecimiento moral, es simplemente eso: una entidad unidimensional. No se lo utiliza como fundamento para relacionarse con otros. Pues el reconocimiento y la revalorización simplemente transforman a la gente débil y egoísta en gente fuerte y egoísta. Obtiene una transformación, pero de valor objetable, y ciertamente no la transformación imaginada y apreciada por la orientación transformadora.

De todos modos, podemos considerar que la revalorización y el reconocimiento son objetivos separados e independientes, y podemos ahondar en ellos aisladamente. Otro escollo de la práctica transformadora es precisamente la ejecución de esta tarea. Al olvidar la muy valiosa relación entre los dos, quizá los mediadores se concentren en una u otro, y no realicen el esfuerzo —que es considerable— de trabajar simultáneamente en favor de la revalorización y el reconocimiento.

Por consiguiente, los mediadores pueden cometer el error de tratar de provocar el reconocimiento entre las partes sin que haya inquietud por la revalorización, al expresarles enérgicamente cómo deben verse y tratarse, y después sermoneándolas acerca de la necesidad de empatía y consideración. Este enfoque pierde de vista la diferencia fundamental entre el

otorgamiento espontáneo del reconocimiento, y el concedido bajo presión. En tal caso, a lo sumo se puede llegar al reconocimiento forzoso, que tiene escaso valor transformador.

Por ejemplo, en una discrepancia a causa del ruido entre los habitantes de un piso alto y uno bajo, el mediador dijo al primero:

Usted tiene que comprender que la persona que vive en el piso bajo no es hipersensible: está enloqueciendo a causa del ruido que proviene del apartamento que usted ocupa, con sus pisos de madera desnuda. Imagine qué efecto determinan la música y los ruidos de las personas que caminan, y muebles más considerado. Sé que usted cree que los pisos de madera son muy hermosos, pero cuando están exactamente encima de otra gente, como ocurre aquí, tiene que comprender lo que el prójimo sufre. No es justo negarse a colocar una alfombra.

En otro caso, que implicó a una pareja que había amenazado a una mujer con la cual el hijo adolescente de aquéllos mantenía cierta relación amorosa, el mediador dijo a la pareja:

Ustedes deben admitir que su hijo legalmente es un adulto, y los adultos tienen derecho de elegir a sus amigos, varones o mujeres. Esta persona con quien él decidió relacionarse no ha adoptado actitudes desusadas para estos tiempos y para su edad. No obligó a nada al muchacho... ella está comportándose como podría haberlo hecho con otro individuo cualquiera que se encontrase en el mismo nivel que su hijo. Tal vez a ustedes no les agrade lo que él eligió, pero es evidente que no pueden decirle cómo organizar su vida, y no es justo atribuir a otras personas la responsabilidad de las decisiones que él adoptó.

En ambos casos, el mediador concentraba su esfuerzo en que una parte "reconociera" la perspectiva de la otra, pero intentaba imponer el reconocimiento, en lugar de invitar a ambos a ver cada uno el carácter del otro, para reaccionar en términos más positivos, y después permitirles que eligieran por sí mismos lo que harían.

También puede cometerse el error inverso, es decir ocuparse de habilitar a las partes pero después no hacer nada para promover el reconocimiento. Por ejemplo, en una querrela que implicó a un propietario y una inquilina, el propietario se quejó de que ella depositaba su carrito de las compras y su calzado de lluvia en un corredor y vestíbulo común. La mujer afirmó inflexiblemente que tenía derecho de usar el lugar y no retiraría sus cosas a menos que un juez la obligase. Cada parte se indignaba con la otra, porque consideraba que su comportamiento y actitud eran ofensivos e inexcusables. El mediador repasó minuciosamente las alternativas y sus consecuencias con ambas partes, pero aclaró a cada una que a ellas les correspondía adoptar las decisiones. En un punto la inquilina se volvió hacia el mediador y dijo: "Comprendo lo que usted está haciendo; no está diciéndome lo que debo hacer, está ayudándome a pensar lo que realmente quiero hacer. Aprecio su actitud". Con el tiempo, las partes llegaron a un acuerdo.

Pero después un alumno que observó el caso expresó su decepción con lo que había sucedido, porque a pesar de que revalorizaba a las partes, el mediador no hacía prácticamente nada para promover el reconocimiento entre ellas: "Entiendo que él no necesitaba hacer más para ayudarlos a decidir lo que debían hacer; pero había muchas cosas que esos dos

no entendían uno de otro, y que podían haber entendido, si el mediador hubiese consagrado un poco de esfuerzo al reconocimiento". El alumno aplicó el dedo exactamente en la llaga: la revalorización podía alcanzarse como hecho aislado; pero cuando se hacía esto, era un logro un tanto vacío. La incapacidad para promover la revalorización persiguiendo el reconocimiento determinaba que el potencial transformador de la interacción permaneciese considerablemente desaprovechado.

La evitación de estos dos escollos —perseguir la revalorización sin el reconocimiento, y viceversa— requiere que los mediadores siempre practiquen en ambos planos, buscando tanto la revalorización como el reconocimiento. Siempre deben tratar de promover la revalorización, de modo que haya al mismo tiempo un fortalecimiento del yo y una base real del reconocimiento, y también deben tratar de aprovechar siempre todas las oportunidades de alentar a las partes (sin forzarlas) a usar el fundamento de la revalorización para otorgar reconocimiento. Es esencial trabajar sobre ambas cuestiones en todos los casos, y en la mayor medida posible, porque sólo de este modo puede aprovecharse todo el potencial transformador de la interacción de las partes. Evitar el escollo aquí significa atender tanto a la revalorización como al reconocimiento, porque ambos son esenciales para la transformación.

### **Perder de vista por completo la orientación transformadora**

El último obstáculo contra el cual hay que precaverse en la práctica transformadora es el más grave de

todos. A causa del cambio fundamental de orientación que está en la base del enfoque transformador, a menudo es difícil que un mediador tenga presente clara y firmemente la nueva orientación, sobre todo en la atmósfera tensa de la sesión real. Sin embargo, cuando la orientación vacila, es posible olvidar tanto la revalorización como el reconocimiento —no sólo uno o el otro— porque el mediador pierde de vista por completo el propósito subyacente de la transformación.

Por ejemplo, un grupo de mediadores estaba discutiendo cómo podría haberse aplicado el método transformador en un caso que uno de ellos había mediado poco antes: la demandante (D) y la acusada (A) eran amigas íntimas de toda la vida; habían mantenido una discusión durante la boda de D, en que A había sido dama de honor. D expulsó a A de la fiesta, y se destruyó la amistad. Pero A rehusó devolver el vestido que D le había prestado para la ceremonia, y la queja consiguiente pasó a la mediación. La mediadora dijo que intuía que A deseaba restablecer la amistad, pero D sólo pretendía que le devolviese el vestido. La mediadora preguntó a sus colegas: "¿Adiviné que D y su nuevo esposo lamentarían después su decisión, porque A era una amiga de toda la vida, y la gente no tiene muchos amigos de esa categoría. Pero, ¿hasta dónde uno puede presionar para aclarar este punto, si está usando un enfoque transformador?" Alguien sugirió que la revalorización incluiría preguntar a D si tenía en cuenta el valor de la amistad, si había decidido firmemente que la discusión era demasiado grave como para superarla, y así por el estilo. Pero si D había contemplado todos estos aspectos, la revalorización significaba que debía permitirse que adoptase su propia decisión, sin presionarla para que

resolviese el asunto de otro modo. En este punto, otro mediador del grupo intervino molesto:

¿Qué clase de mediación es ésa? ¿Ella se dispone a sacrificar a una amiga de toda la vida por una estúpida discusión acerca de un vestido, y ustedes me dicen que yo debo sentarme allí y permitir que eso suceda? Si veo a una persona que se dispone a caer al abismo, y puedo impedirlo, ¿ustedes me dicen que me abstenga de hacerlo? ¿Por qué? Entiendo que se permita que la gente decida las cosas por ella misma, pero en cierto punto uno tiene que intervenir para impedir que se perjudique, o ayudarle a hacer y a ver lo que más le conviene. No puedo entender qué está mal con esa actitud. ¡Y ése es el motivo de mi presencia aquí!

Este fue un enunciado involuntariamente perfecto de la dificultad en cuestión. El mediador que lo formuló, en cierto punto de su pensamiento acerca del caso presentado perdió de vista por completo el objetivo de la transformación, y pasó de una orientación transformadora a otra basada en la resolución de problemas. Al actuar así, la revalorización prontamente cesó de importar, comparada con el objetivo de evitar el sufrimiento mediante la resolución de los problemas. Si no hay un punto de apoyo firme en la orientación transformadora, "permitir que la gente decida ella misma" es relativamente bueno; pero si las cosas se desvían demasiado, el mediador debe "intervenir" para asegurar que el problema se resuelva del modo más eficaz posible.

Incluso los mediadores que han realizado un intento consciente de aplicar en la práctica el enfoque transformador vieron que fácil es apartarse del eje del criterio transformador. Comprobaron que las exi-

gencias de algunos casos —y sus propias reacciones emocionales frente a ellos— pueden llevarlos a perder de vista la orientación transformadora.

Vemos el ejemplo de un mediador que se ha comprometido explícitamente a utilizar el método transformador. Estaba mediando un caso en que participaban dos alumnas del secundario de dieciséis años; el asunto comenzó con una "mirada malévola" en un encuentro de basquetbol. La mirada había conducido a dos riñas de carácter físico, una con la participación de varias amigas de las muchachas. La joven atacada en último término dijo que debía tomarse la revancha antes de que cesase la pelea. Fue un caso que frustró e intimidó al mediador. Parecía que sus intentos de revalorización no lo llevaban a ninguna parte: las jóvenes insistían en afirmar su deseo de continuar la riña hasta que se cobrasen la cuenta pendiente. Y se oponían tenazmente a ver las cosas desde el punto de vista de la otra parte. De hecho, había un solo aspecto en que podía obtenerse cierto reconocimiento. Una de las chicas había sido atacada por la otra mientras sostenía en brazos a su hijito de tres meses. La atacante dijo que aceptaba que eso era injusto, y afirmó que podía comprender el deseo de la otra de que no la atacasen mientras sostenía en brazos al niño. Pero agregó que la "próxima vez" la otra joven debía encomendar a su hermana el cuidado del pequeño; y en ese caso la hermana debía permanecer "fuera del asunto".

En presencia de estas posiciones duras, el mediador sintió el intenso deseo de adoptar una actitud directiva. Descubrió que él mismo estaba sermoneando a las muchachas, y explicándoles de qué modo la escalada de la violencia era un juego interminable, si

ambas partes insistían en "tener la última palabra". Presionó en favor de determinada solución —que una de las muchachas se trasladase a otro colegio— pese a que las propias chicas se oponían firmemente a esta alternativa, y no estaban dispuestas a comprometerse con ella. La sesión concluyó sin que hubiese acuerdo, y el mediador quedó frustrado y preocupado, porque parecía probable que continuase la violencia.

Este caso es especialmente instructivo porque muestra cuán fácilmente un mediador puede apartarse del enfoque en los objetivos de transformación, aunque esté francamente comprometido con ellos. En el curso de la sesión, el mediador se manifestó preocupado por la violencia, y acerca de lo que sucedería después de la mediación si no llegaba a un acuerdo. Esta inquietud sin duda era legítima, y en muchos aspectos inevitable. Sin embargo, a causa de la intensidad de esta reacción en presencia de la disputa, el mediador se mostró cada vez más frustrado en vista de la resistencia de las jóvenes, y del escaso progreso que pareció realizar en la sesión con respecto a la consecución de dicha meta. Como resultado, perdió de vista el potencial transformador de la disputa.

El deseo de hacer algo acerca de la violencia indujo a este mediador a apartarse de la búsqueda de oportunidades de revalorización y reconocimiento, y del trabajo sobre las mismas. En lugar de avanzar un paso por vez a partir de los comentarios realizados por las rivales, retrocedió y buscó una solución basada en las perspectivas reales y alarmantes de lo que sucedería si no se alcanzaba un arreglo de cierto tipo. En una ojeada retrospectiva, vio muchos lugares en los cuales podría haber explorado cómo las jóvenes se veían una a otra, cómo deseaban ser vistas, y qué



opciones creían tener. Pero desaprovechó la ocasión de explorar estas oportunidades porque su preocupación inmediata era solucionar el problema. Y por irónico que parezca su esmero de encontrar una solución quizá frustró la posibilidad de que las partes *la creasen ellas mismas*.

Los alumnos que observaron este caso dijeron después que el intento de persuadir a las jóvenes a que fueran a diferentes colegios, o de comprometerlas con una situación que disminuye las posibilidades de agresión, se justificaba aquí. Arguyeron que dada la edad de las estudiantes y la probabilidad de que se desencadenasen graves episodios de violencia, era necesario un enfoque más directivo. El mediador mismo, al reflexionar después acerca del asunto, *discrepó*. Dijo que aunque había pensado así durante la sesión, y sus propios movimientos indicaban que se había orientado en esa dirección, habría debido resistir la presión. Habría tenido escaso sentido imponer una solución que las jóvenes no hubiesen construido por su cuenta. El cambio de colegio de una de ellas no hubiese impedido que la violencia se desatara en las calles, en los centros comerciales, o en cualquier otro sitio en que podrían cruzarse sus caminos. De hecho, las muchachas parecían dispuestas a buscar se para continuar la riña. A menos que se concertara un arreglo con respecto a las alternativas elegidas por las jóvenes, y a menos que dicho acuerdo se basara en cierto grado de reconocimiento mutuo, podían abrigarse escasas esperanzas de que un acuerdo cualquiera concluyese con la reyerta. Lo que era más importante, señaló el mediador, el mero hecho de sofocar esta riña en todo caso no habría modificado a ninguna de las jóvenes, no habría logra-

do que fuesen más fuertes ni que adoptasen una actitud menos defensiva, más comprensiva y más tolerante. Pero si no sobreviniera dicho cambio en las propias jóvenes era sumamente probable que una de ellas, o ambas, pronto se enredara en otras disputas, en diferentes ocasiones, con distintas personas. A la larga no se evitaría la violencia, porque las propias partes no habían cambiado. En resumen, la "justificación" de un enfoque directivo era ilusoria; el mediador simplemente había cometido la falta de perder de vista la orientación transformadora.

Las reacciones de los mediadores en este caso y en el de la dama de honor no eran diferentes de las reacciones que los mediadores tienen en otros tipos de casos y contextos. En los casos relacionados con el divorcio y la familia, la política pública, los negocios y los problemas entre propietarios e inquilinos, los mediadores a menudo exhiben reacciones energéticas que los llevan a adoptar una actitud directiva y a tratar de proteger a las partes de sus propias decisiones, incluyendo la decisión de continuar peleando. Más aún, en cierto punto de casi todos los casos que afrontan, los mediadores comienzan a sentir la presencia acechante del "problema no resuelto", con respecto al cual es necesario "hacer algo". Se trata a menudo de reacciones viscerales, que inducen a los mediadores a aconsejar a las partes qué les conviene, y a tratar de obtener arreglos a toda costa. Los mediadores que intentan seguir el enfoque transformador no son impermeables a este tipo de reacciones, las cuales fácilmente pueden debilitar este método en cualquier escenario de conflicto, al inducir a los mediadores a perder de vista por completo la orientación transformadora.

Vale la pena observar además que los peligros originados en este escollo son análogos a los que se corren cuando uno intenta "integrar" el método basado en la resolución de problemas y el enfoque transformador, una cuestión formulada en el Capítulo 4. De hecho, los ejemplos expuestos aquí pueden ayudar a aclarar las razones enunciadas allá, pueden ayudar a explicar por qué la integración de los dos métodos es prácticamente imposible. A semejanza de los mediadores que aplican el método de la transformación y que pierden de vista la orientación transformadora general, los mediadores que intentan integrar los dos enfoques inevitablemente se verán inducidos a abandonar por lo menos algún objetivo de la transformación si les parece necesario para evitar que las partes soporten la insatisfacción o sufran lesiones. Los casos de la dama de honor y el basquetbol ilustran claramente lo que es probable que suceda en tales circunstancias, como resultado de que se ha perdido de vista una orientación conscientemente transformadora o como consecuencia del intento de integrar los dos métodos en uno. En ninguno de ambos casos es probable que se realicen con éxito los objetivos transformadores.

¿Qué puede ayudar a los mediadores a evitar este último obstáculo del método transformador? La mejor salvaguardia, quizá la única, es que los mediadores posean una comprensión profunda de los valores que están en la base del método transformador. Los elementos *específicos* de la habilitación y el reconocimiento, según se los detalló antes, no son los únicos ingredientes del enfoque alternativo de la mediación propuesto aquí. Este método incluye la *orientación general* sobre la cual se basan estos dos

conceptos, y el factor crítico de dicha orientación es su concepción de que el propósito de la mediación, como método de respuesta al conflicto, no consiste simplemente en satisfacer las necesidades de las partes sino en transformarlas en tanto que seres morales. Mantener sólidamente afirmada en su lugar a la orientación transformadora, a pesar de los impulsos viscerales descritos aquí, exige al mismo tiempo mucha claridad y un compromiso profundo con este concepto del propósito de la mediación.

### La importancia del propósito para la práctica

El corazón del método transformador, y la orientación en que se basa, es la meta de la transformación: la realización individual de su más elevado potencial como seres morales, y con esto un mundo diferente y mejor. El compromiso con esta meta o este propósito es lo que ha atraído a muchos hacia el enfoque transformador y hacia la *Historia de la transformación* del movimiento mediador. Pedir a los mediadores que realicen el cambio importante que significa trasladarse del método basado en la resolución de problemas al método transformador, implica pedirles también que conciben a la transformación como la meta o el valor más importante, y como un elemento superior a otros, por ejemplo al de la satisfacción, en que se basa la orientación hacia la resolución de problemas.

En capítulos anteriores afirmamos que la transformación debía ser considerado el propósito más importante de la mediación, e indicamos que una

explicación completa de los fundamentos de este criterio sería formulada en un momento ulterior. Ahora es el momento de ofrecer dicha explicación. Pues a menos que los mediadores estén convencidos de que la transformación importa, de que es el más elevado propósito servido por la mediación, no estarán interesados en pasar a un enfoque transformador. Y a menos que los mediadores comprendan claramente este valor y la razón por la cual importa tanto, se verán en dificultades para mantener este enfoque cuando afronten los tironeos y las presiones de la práctica.

Este fue precisamente el desafío formulado por el interrogador en la discusión del caso de la dama de honor. En efecto, estuvo pidiendo a alguien que identificase el valor que se vería servido por la habilitación, y que explicara por qué era más importante que el valor de la satisfacción (o la evitación del sufrimiento), que en su opinión se vería servido por la intervención directiva en ese caso. ¿Qué podía ser más importante que evitar el sufrimiento y aportar satisfacción a las personas con problemas? Y si no es posible identificar un valor más importante, ¿por qué él y otros mediadores debían atenerse a la habilitación y el reconocimiento en lugar de "intervenir" donde fuese necesario para resolver esos problemas? Las respuestas sólidas a estos interrogantes son necesarias, tanto para persuadir a los mediadores de la conveniencia de que consideren la adopción del método transformador, como para ayudarlos a mantenerlo y evitar su escollo más grave.

El objetivo del capítulo siguiente es explicar la idea de que, en la mediación, la transformación es la meta más importante. Demostraremos que el valor de

la transformación está relacionado con un enfoque coherente del mundo, que da un sentido profundo a lo humano y que está difundiéndose en todo el ámbito del conocimiento y la indagación del hombre. En el caso de algunos, esta explicación confirmará las ideas y las intuiciones que ya tienen. En otros, los conceptos y las ideas parecerán poco familiares, e incluso suscitarán sorpresa. Pero la explicación es importante para todos, porque es el fundamento en el que, en definitiva, descansa el método transformador. Si esta explicación tiene sentido, lo mismo puede afirmarse de la mediación transformadora. La cuestión entonces es el modo de promover un cambio de ese método en el marco del actual contexto institucional del movimiento mediador.

CUARTA PARTE

# **Un contexto más amplio para la mediación**

## CAPITULO 9



# Valores fundamentales: por qué importa la transformación

Lo que determina que el enfoque transformador de la mediación sea importante es su finalidad y los valores que apunta a rescatar. La idoneidad de esta orientación descansa en la posibilidad de que la gente crea en el valor que lo dinamiza. En este capítulo, explicamos por qué importa la transformación, al aclarar este valor y compararlo con el de la satisfacción. Después, demostramos que el valor de la transformación no está solo, sino vinculado con un enfoque coherente de la naturaleza y la sociedad humanas: la *visión referencial* del mundo. El enfoque transformador de la mediación fluye de esta concepción y la manifiesta. El valor central de la resolución de problemas —la satisfacción— está vinculado en cambio con la *visión individualista* del mundo. Por consiguiente, la elección entre los enfoques de la mediación expresa una decisión de índole filosófica.

Ahora explicamos cómo, más allá de los límites del área de la resolución de disputas, hay un movi-

miento más amplio en la totalidad de la cultura, en virtud del cual nos alejamos de la postura individualista y nos acercamos a la referencial. Este cambio está manifestándose en muchos campos del conocimiento y en los actuales hechos sociales y políticos. Si bien puede ser intuitivo en algunos casos, en otros está comenzando a depender de una opción voluntaria. Si la gente llega a la conclusión de que la transformación importa, y realiza un esfuerzo consciente para aplicar la concepción referencial del mundo en el campo de la mediación, estos actos tendrán ramificaciones más amplias: el uso del enfoque transformador de la mediación respaldará y promoverá una modificación progresiva de la conciencia humana. Vista en este contexto, la preferencia por este enfoque implica el esfuerzo concreto dirigido hacia la realización de un desarrollo social más amplio.

### **El valor de la transformación**

En los capítulos precedentes, el valor que está en el centro del enfoque transformador de la mediación ha sido identificado como el crecimiento moral humano en dos dimensiones específicas *conjuntas*: la fuerza del yo y la capacidad de relación compasiva y comprensiva con otros.

La "fuerza comprensiva" está integrada por dos formas muy estimables de comportamiento humano, incompletas y defectuosas. Cuando una persona moviliza sus recursos para afrontar circunstancias adversas, se considera que es dueño de una admirable fuerza: el minusválido que supera su limitación física para alcanzar un objetivo importante; el inmigrante

que lucha contra el obstáculo del idioma y otras barreras culturales; aquel de escasos recursos que se debate contra las privaciones financieras para emprender un proyecto; el artista o el inventor que desafía el "saber común" y "abre paso" a una idea nueva, son ejemplos de individuos que agrupan sus fuerzas para alzarse "contra todas las dificultades". Un comportamiento intrínsecamente estimable al margen de que los esfuerzos del individuo se vean o no coronados por el éxito.

Cuando una persona sirve a otros tanto o más que a sí misma y asiste a los necesitados, se considera admirable su espíritu compasivo: un padre que sacrifica los deseos y las ambiciones personales para atender a un niño (o viceversa); un "santo", como Raoul Wallenberg, que corre graves riesgos para salvar a sus semejantes de la persecución religiosa y el genocidio; un "servidor público" abnegado como Martin Luther King, que consagra su energía y sacrifica su libertad, y en definitiva su vida, a la causa de los derechos civiles; un filántropo que dona la parte principal de su patrimonio para apoyar una investigación médica, son individuos que miran más allá de sus propias necesidades y atienden a las de su prójimo; esta conducta también es intrínsecamente estimable al margen de que el individuo tenga éxito en sus esfuerzos por aliviar las necesidades ajenas.

Ambos estilos de comportamiento son vistos generalmente como la expresión de algo bueno y noble. Sin embargo cada uno de ellos tiende a ser parcial o incluso extremista. Si la fuerza individual que se enfrenta a la adversidad es admirable, pierde ese carácter si no está acompañada por la preocupación referida a algo que sobrepase los límites del yo.

El inventor o empresario que lucha por avanzar se convierte en un individuo despreciable más que admirable si pisotea a otros para alcanzar el éxito, y después atesora todo en su propio beneficio. Asimismo, la devoción generosa que implica no sólo la trascendencia sino la pérdida o la degradación del yo, también puede dejar de ser un rasgo estimable. Por ejemplo, el partidario que abandona su propia identidad y su juicio, en un acto de "devoción" a un líder, es menos admirable que patético. Estas formas de conducta unidimensionales son usuales, y están lejos de expresar una buena cualidad.

La que convoca más aprobación es la conducta que representa a ambos elementos y evita los extremos: en otras palabras, la conducta que los combina e integra. El comportamiento indiscutiblemente excelente es el de aplicar las fuerzas a contemplar los propios intereses y al mismo tiempo atender a las necesidades de terceros. El astro de tenis Arthur Ashe, alcanzó gracias a su esfuerzo, elevada jerarquía a pesar de los muchos obstáculos que debió afrontar, y desde esta posición trabajó constantemente, sin gloria ni publicidad, para eliminar obstáculos análogos que se cruzaban en el camino de otros. Después, en su enfrentamiento con el fatal virus del sida, equilibró el deseo de mantener su intimidad y su dignidad (tanto en su caso como en el de su familia), con la reflexión acerca de la influencia positiva que la revelación de su estado podía tener en el caso de otros que padecían la misma enfermedad.

Puede afirmarse que llevó una vida casi paradigmáticamente "buena". Y la razón es que su conducta ejemplifica la integración de la fuerza del yo con la compasión hacia otros. Ciertamente, lo mismo cabe

afirmar de los ejemplos inencionados antes para atribuir por separado los atributos de la fuerza y la compasión. Incluso aunque este aspecto no fue subrayado allí, lo que en realidad determina que la conducta en cada caso parezca admirable no es sólo la presencia evidente de un atributo, sino un supuesto implícito en el sentido de que el otro también está: el supuesto es que la compasión manifestada por King y por Wallenberg se basaba en la fuerza; el supuesto es que la fuerza del inmigrante, o el escritor que lucha, u otros por el estilo, en definitiva estuvieron consagradas por lo menos en parte a servir a la familia, a la comunidad o a una causa que superaba el yo. En todos los ejemplos, la integración de la fuerza y la compasión, evidente o supuesta, es lo que determina que la conducta parezca buena y admirable.

Sin embargo, el asunto no es que exista cierto valor en la integración *per se*. La razón que mueve a apreciar la fuerza compasiva (y el movimiento o el crecimiento en esa dirección) como forma de conducta no es que la misma incluya la "integración", sino que incluya la verdadera bondad en términos humanos. El problema con la fuerza y la devoción cada una por su lado no es que "no estén integradas", sino que no representan la auténtica bondad. La fuerza sin compasión es egoísmo; la devoción sin autoconciencia es irreflexión. La fuerza egoísta y la devoción irreflexiva no son en absoluto expresiones de bondad. La fuerza comprensiva —la devoción basada en la fuerza y la libre elección, la fuerza consagrada a servir a otros— expresa bondad, y ésa es la razón para valorarla.

Este análisis explica la imagen particular que tenemos aquí de la fuerza moral. Ciertamente, hay

otros conceptos del crecimiento moral y el tipo de conducta al que el mismo apunta. Algunas personas consideraron el crecimiento moral como una forma que incluye el paso de la dependencia a la autonomía, y para otras representó el movimiento del egoísmo a la consideración. Pero cada una de estas visiones del crecimiento moral parece unidimensional y parcial, concentrada en un fin que en sí mismo no representa una forma de conducta realmente admisible y buena. El crecimiento en *ambas* dimensiones, la fuerza del yo y la relación con otros, apunta al objetivo de la fuerza comprensiva, la cual engloba una bondad sincera y por consiguiente lo que Carol Gilligan (1982, 1988) ha denominado una "moral humana madura". Por supuesto, no sólo Ashe y otras figuras públicas sino las personas corrientes que hacen frente a una constante lucha entre la preocupación por sí mismas y por los demás, pueden aspirar y alcanzar esta madurez moral.

Una última e importante cuestión aclarará la razón para asignar valor a la transformación, y explicará el uso del término mismo. Cuando se expresa en una medida cualquiera la fuerza compasiva, parece especialmente valiosa porque siempre aparece intencionalmente presente la posibilidad de una forma distinta y menor de la conducta. Si la expresión de la fuerza compasiva fuese natural o fácil, su consecución no parecería tan impresionante, incluso aunque englobase la bondad. Lo cierto es que casi nunca es natural; se trata más bien del producto del esfuerzo individual orientado hacia el cambio, para mejorar una inclinación espontánea hacia la debilidad o el egoísmo o a ambas cosas. Tanto el contraste con las normas menores de conducta a las cuales trasciende,

como el factor de esfuerzo moral necesario para superarlas refuerzan la convicción de que la expresión de la fuerza compasiva posee inmenso valor.

El valor de transformación significa el valor de alcanzar una forma genuinamente positiva de conducta humana, la fuerza compasiva, mediante el necesario ejercicio del esfuerzo moral de parte de un individuo para pasar de un estado de debilidad y/o egoísmo a uno de fuerza y compasión. La transformación es tan valiosa tanto a causa de la elevada bondad de la conducta humana que es su resultado, como del gran esfuerzo moral necesario para obtenerla.

### El valor de satisfacción

En los capítulos anteriores, el valor identificado como el centro del enfoque de la mediación basada en la resolución de problemas, fue la satisfacción de las necesidades y los deseos del individuo. Aunque los partidarios del método de la resolución de problemas no siempre han explicado del todo sus premisas de valor, es importante aportar una reseña justa de lo que esas premisas significan, con el fin de profundizar el contraste entre las visiones del mundo que emanan de los dos valores en cuestión. Lo que sigue es un intento de suministrar dicha reseña.

En el sentido más simple, valorar la satisfacción—no sólo la de los deseos individuales, sino la satisfacción de la humanidad en general—significa asignar importancia al hecho de que las personas obtengan los máximos beneficios posibles de la vida, e inversamente, consigan evitar el sufrimiento. Los que valoran la satisfacción lo hacen porque consideran



que la experiencia de la vida misma, con su potencial de goce, es un elemento precioso que debe ser utilizado plenamente y no despilfarrado.

Este concepto de la satisfacción como un valor se expresa generalmente en el ideal de "la vida buena", es decir una vida colmada de experiencias positivas y satisfactorias, ya sean simples y toscas, o excelentes y refinadas, como la amistad o la apreciación de la belleza.

Este último punto sugiere que otra premisa vinculada con el valor de satisfacción es el concepto de que lo bueno y lo satisfactorio en la vida de ningún modo puede definirse objetivamente. Por consiguiente, alcanzar el valor de satisfacción en general es posible sólo obteniendo la satisfacción de los individuos, cada uno de los cuales determina su propia aspiración. Esta es precisamente la razón por la cual la satisfacción de los individuos tiene importancia. Cuando cada persona alcanza cierto bien definido por ella misma, sin impedir que otros individuos hagan lo mismo —en términos ideales, cuando todos los individuos pueden hacerlo simultáneamente— cabe afirmar que se ha realizado el potencial de satisfacción de la vida, incluso si nunca se alcanzó una definición común. Asignar valor a la satisfacción es entenderla como la consecución de un bien indeterminado e indefinible, un logro notable en un mundo subjetivo. Entre los que consideran sospechosos a los valores objetivos, el concepto de la satisfacción como valor es por lo tanto muy atractivo y poderoso.

Quizás este punto es la razón por la cual el modelo del sistema "de mercado" ejerce tanta atracción y es tan potente a los ojos de muchos en nuestra cultura. El modelo promete que cada individuo puede

obtener lo que lo satisface, sin imponer nunca una definición objetiva de lo que es bueno. En un mercado perfecto, cada individuo obtiene lo que considera positivo. Y en realidad nunca es necesario precisar un contenido común de lo que es bueno, porque cada uno le adjudica un significado, y no se rechaza el significado de nadie que no lesione el de otros. El intercambio en el mercado es un ejemplo clásico del mecanismo "gana-gana". Ciertamente, vale la pena señalar que el lenguaje de la mediación basada en la resolución de problemas contiene muchos de los mismos términos usados para describir el intercambio del mercado: *optimización, beneficios conjuntos, beneficios derivados del intercambio*. La razón de la semejanza es que el valor dinámico en ambos casos es la satisfacción, según se la ha definido y explicado aquí.

### De los valores a las concepciones del mundo

Los valores de la transformación y la satisfacción no están separados del resto. Cada uno está vinculado con una visión general de la naturaleza y la sociedad humanas. El contraste entre las concepciones del mundo más amplias conectadas con los dos valores explica todavía mejor por qué la transformación importa.

Los seres humanos necesitan y construyen estructuras conceptuales organizadoras, con el fin de conferir sentido al mundo. Dicha estructura, formada por un conjunto de creencias acerca de la índole del mundo —incluso la índole de los seres humanos y de sus procesos y estructuras sociales— aporta el enfoque organizado a partir del cual uno interpreta la realidad

circundante. Los puntos de vista de los individuos reflejan marcos generalizados que operan en el seno de una cultura o una sociedad. Estos marcos son lo que nosotros denominamos *concepciones del mundo*.

A menudo se supone que una concepción del mundo parte de determinada noción de la naturaleza humana, y se apoya en ella, de tal modo que diferentes nociones conducen a distintas estructuras. Sin embargo, la naturaleza humana es compleja y ambigua, y nuestra percepción de la misma depende mucho de lo que buscamos. Por consiguiente, una visión del mundo, incluso un enfoque de la naturaleza humana, parte de cierta intuición acerca del valor o el propósito. Aquello que se percibe como importante determina lo que se estima como fundamental en la naturaleza humana y la estructura social. En la base del conjunto está el supuesto formulado al principio acerca de la índole del bien, acerca de lo que importa y es importante. Sobre la base de ese supuesto, el observador percibe y subraya ese aspecto de la naturaleza humana y las instituciones sociales que puede promover aquél. En el lenguaje del pensamiento contemporáneo, tenemos aquí una *visión constructivista social* de la naturaleza y la sociedad humanas.

Por consiguiente, cuando se parte del valor de la transformación se llega a la construcción de una visión del mundo, con una imagen particular de la naturaleza, la sociedad y las instituciones sociales humanas, denominada *visión referencial*. En cambio, si se parte del valor de la satisfacción, se llega a un marco distinto, con diferentes enfoques de la naturaleza y la sociedad humanas, la llamada *visión individualista*. Esto demuestra cómo la determinación de

subrayar un valor o el otro no es simplemente una preferencia libre por determinado valor, sino una decisión vinculada con una concepción global de la realidad y arraigada en la misma. Este análisis ayuda a explicar todavía más el significado de los propios valores, al aclarar a qué conduce cada uno. Lo que es más importante, demuestra que los dos enfoques diferentes de la mediación están ligados no sólo con diferentes valores sino con sendas concepciones del mundo muy distintas entre sí.

Aunque nuestro objetivo final es explicar el significado del valor de transformación, es útil comenzar con lo que nos resulta más conocido. La visión del mundo relacionada con el valor de satisfacción es más conocida y está más difundida que la visión referencial del mundo, por lo menos actualmente. De modo que comencemos con la visión individualista del mundo. También describiremos brevemente un tercer marco, la *visión orgánica* del mundo, con la finalidad de crear mejores fundamentos para comprender la estructura referencial. Cada una de estas nociones ha sido identificada y explicada, con mayor o menor claridad, en escuelas de pensamiento contemporáneas o anteriores. Más avanzado el capítulo concentraremos específicamente la atención en dichas escuelas de pensamiento. Aquí se trata sencillamente de exponer y comparar las diferentes concepciones del mundo.

### **La concepción individualista del mundo**

Este marco parte de la posición de que la satisfacción es un valor de suprema importancia, porque significa concretar las posibilidades de placer de la vida. Aunque es imposible definir objetivamente la

bondad de la vida, cuando se permite y ayuda a todos los individuos a buscar y alcanzar el bien según lo perciben, se utiliza de lleno el potencial de placer contenido en la existencia. A pesar del hecho de que no hay una definición común del bien, obtener la satisfacción permite alcanzar algo que posee indudable valor. A partir de este valor, se desprende cierta visión de la naturaleza del individuo.

Si el valor final es la satisfacción —la experiencia del goce de la vida, en términos definidos subjetivamente— se califican como fundamentales las cualidades del ser humano necesarias para alcanzar este propósito, como lo son el autoconocimiento, la autodeterminación y la autoafirmación. Concentrar los esfuerzos en ellas conduce a una visión del individuo como un ente único, separado y autónomo, además consciente de sí mismo e intencional. Cada persona es una entidad única que aprecia la vida en sus propios términos, halla en ella un valor que sólo él puede percibir, y actúa en función de preservarlo. Ciertamente, la individualidad —la capacidad de cada individuo para definir y realizar la experiencia del bien de la vida en sus propias condiciones— es lo que posibilita la plena utilización del potencial de la vida.

La concentración del esfuerzo en estos rasgos también conduce a entender al individuo como un ente preocupado consigo mismo y la autosatisfacción. Se percibe a otros como instrumentos directos o indirectos del placer. Como ya se dijo, el placer puede significar algo elevado, por ejemplo la amistad o la apreciación de la belleza. De todos modos es placer, porque su valor descansa por completo en el hecho de que satisface el concepto definido por el propio individuo acerca de lo que es bueno y valioso. En

suma, cuando se parte del valor de satisfacción se llega a una visión de la naturaleza humana que subraya la separación, la autonomía, la individualidad y el interés en el yo.

La sociedad y las instituciones sociales se conciben en congruencia con esto. La sociedad tiene que ser una suerte de árbitro o intermediario entre la multiplicidad de personas separadas y únicas que persiguen sus propios conceptos acerca de lo que es bueno y satisfactorio. Tiene que proteger a cada persona de las intrusiones intencionales o no de terceros; pero también tiene que apoyar los esfuerzos de todos para hacer cuanto esté a su alcance, salvo entrometerse en terrenos ajenos, para perseguir su propio placer subjetivo. En resumen, tiene que adoptar un actitud al mismo tiempo protectora y facilitadora, pero no directiva. Tiene que ayudar a la gente a hacer lo que desea, impedirle atropellar a otros, pero no indicarle lo que deben hacer o desear. Por esta razón, el tipo de sociedad que esta visión del mundo exige, debe recibir y equilibrar los valores políticos de la libertad y la igualdad, expresados ambos en la idea de los derechos.

Esta es la filosofía conocida como individualismo liberal. Tiene raíces profundas en nuestra cultura. La concepción individualista del mundo comienza valorando la satisfacción individual (la misma para todos los individuos), por entender es el mayor bien, en realidad la única idea viable del bien. Esta visión del bien conduce a la correspondiente visión de la persona y la sociedad. Todo confluente en un concepto coherente de lo que es el mundo humano, a partir de esta posición de valor. Pero si partimos de un valor diferente llegamos a un concepto diferente del mundo humano.

Antes de considerar la visión del mundo relacionada con el valor de transformación, es útil tomar nota de una visión del mundo basada en una tercera posición acerca del valor. Aunque algunas personas consideran que este tercer valor es importante en el movimiento mediador actual, nosotros no pensamos lo mismo, y por eso no la hemos analizado antes. De todos modos, aquí el tema contribuye a echar los cimientos de una explicación de la visión del mundo relacionada con el valor de transformación.

### **El valor de la armonía y la visión orgánica del mundo**

Algunos han sugerido, generalmente en forma irónica, que el valor que está en la base del movimiento de la mediación no es la satisfacción ni la transformación, sino la armonía. Los defensores de esta posición en realidad no tienen elevada opinión de la clase de "armonía" que ellos mismos contemplan. Por ejemplo, los antropólogos como Laura Nader (1990) observan que restituir la armonía a una comunidad muy unida es un valor importante favorecido a menudo por la mediación en las sociedades tradicionales. Pero en una sociedad moderna como la nuestra, sugiere Nader, la "armonía" generalmente significa reprimir el conflicto en beneficio de la expresión permanente de ciertos grupos. Significa sacrificar la justicia en favor de la paz. Nader y otros que adhieren a la *Historia de la opresión* temen que el movimiento mediador cumpla precisamente esta función (Abel, 1982; Fiss, 1984; Nader, 1992). Sin embargo, esta crítica no es lo que importa aquí. Más bien cabe afirmar que interesa examinar la posición de valor

señalada por Nader y otros, como una alternativa diferenciada tanto del valor de satisfacción como del valor de transformación.

Entendido con la mayor sencillez posible, el fin valorado en este concepto es la supervivencia y el bienestar de cierta entidad colectiva: una familia, la tribu, la comunidad, la sociedad. "Armonía" es un modo de describir la condición necesaria del bienestar de la comunidad, porque el conflicto puede destrozar a la entidad. El valor mismo en realidad no es la armonía, sino la supervivencia o el bienestar de la comunidad, en relación con las cuales la armonía tiene un carácter instrumental. El bien es entendido como todo lo que la entidad colectiva valora y desea, sobre todo supervivencia y bienestar. Como en el caso de los valores de la satisfacción y la transformación, partir del valor de la armonía desemboca en una visión coherente de la naturaleza y la sociedad humanas.

Si el valor final es el bienestar colectivo, las cualidades fundamentales, aquellas que resultan necesarias para alcanzar este propósito, son la capacidad de tener conciencia de la participación en algo más grande que el yo, de sentirse relacionado con otros y con una entidad común; y además la capacidad de subordinar las necesidades del yo a las necesidades del conjunto a través del autosacrificio y el servicio. Se percibe a la persona como dotada de una conciencia inherente y una sensibilidad a algo exterior al yo. Desde este punto de vista se concibe al ser humano como una entidad consagrada a algo que está fuera del yo, a una existencia más grande y básica, de carácter tal que el yo simplemente existe para servir-la. En lugar de ser el semejante un instrumento del yo, el individuo es un instrumento de los demás.

Cuando el foco está puesto en la armonía se subrayan elementos tales como la conexión, la devoción, el carácter comunal y la generosidad.

En este contexto, la sociedad es la entidad colectiva cuya existencia tiene carácter primario, es un organismo con vida propia, separado y superior a la vida de los individuos que lo forman. Posee una voluntad colectiva, y sea cual fuere el objeto de ese deseo constituye la única definición del bien. Así, la función de las instituciones sociales consiste en suministrar algunos medios para la estructuración de la voluntad colectiva, y encauzar y guiar a los individuos hacia sus lugares apropiados, donde pueden representar el papel asignado, que es servir al conjunto. Una sociedad así entroniza los valores políticos como la jerarquía, la voluntad y el servicio, que se expresan en la idea del deber.

Aunque muchos de nosotros estamos familiarizados hasta cierto punto con ella gracias a las esferas sociales "íntimas" como la familia, las comunidades religiosas o étnicas, esta visión orgánica del mundo en general no parece importante para la cultura política más amplia en que vivimos. Se identifica más con otras culturas, incluso las que corresponden a las sociedades occidentales premodernas, y a las sociedades no occidentales contemporáneas. Partiendo de un valor muy diferente, aporta una visión coherente de la naturaleza y la sociedad humanas, que es precisamente la opuesta a la estructura individualista, aunque es importante señalar que *ambas* se basan en la realidad. La naturaleza humana contiene los rasgos subrayados en la visión individualista del mundo, así como los que se destacan en la visión orgánica. Las personas poseen ambas capacidades, el interés pro-

pio y la devoción generosa hacia otro, y las diferentes cualidades que se relacionan con cada una. Cuál de los dos conjuntos de atributos es observado y destacado depende del propósito que impulse la indagación. Cada postura concibe las cosas de una manera —a su modo— exacta, porque el fenómeno observado —la naturaleza humana— es lo suficientemente complejo y ambiguo como para permitir acercamientos contradictorios e igualmente verídicos; los aspectos resaltados son distintos sólo porque cada sistema de pensamiento tiene su propia idea de lo que es más importante.

### La visión referencial del mundo

Sobre el trasfondo de las visiones individualista y orgánica del mundo, animadas respectivamente por los valores de la satisfacción individual y el bienestar colectivo, consideremos ahora la visión referencial, cuyo valor más importante es la transformación, el logro de una conducta que integre la fuerza del yo y la compasión hacia los demás, a causa tanto de la gran bondad que resulta de ella como del gran esfuerzo moral que se requiere para obtenerla.

Cuando el valor priorizado es la transformación, se entienden como fundamentales *todas* las cualidades que lo son por *las otras dos* visiones del mundo que acabamos de describir, y a ellas se agrega la capacidad de integrarlas en un conjunto equilibrado. Si la fuerza compasiva es posible en la conducta humana, como lo supone el valor de transformación, los seres humanos deben ser capaces de manifestar la fuerza del yo y al mismo tiempo la preocupación por otros. Por consiguiente, el hecho de partir del

valor de transformación conduce a la noción de que la naturaleza humana incluye *tanto* la capacidad de atender el interés propio *como* la capacidad de reaccionar frente a otros. Se percibe a los individuos simultáneamente como separados y vinculados, como individualizados y similares. Se los ve como entes hasta cierto punto autónomos, autoconscientes e interesados en ellos mismos, pero también hasta cierto punto ligados, sensibles y reactivos frente a otros. En resumen, desde el punto de partida de este valor, la visión de la naturaleza humana adquiere una plenitud y una complejidad que en gran parte falta en las otras visiones del mundo. El enfoque individualista y el enfoque orgánico perciben cada uno sólo algunos de estos rasgos; la visión referencial del mundo, los percibe a todos.

Al mismo tiempo, partir del valor de transformación conduce a la consideración de un atributo que *ninguna* de las otras visiones del mundo contempla: la capacidad de equilibrar y relacionar, y por lo tanto integrar los diferentes aspectos del individuo, de modo que ninguno domine por completo determinando formas moralmente inferiores de conducta. Ciertamente, el rasgo fundamental de la naturaleza humana, cuando se lo percibe desde el punto de partida del valor de transformación, no es la individualidad ni la vinculación (y sus cualidades afines) sino el elemento que une ambos aspectos en una conciencia integrada y plena: la capacidad de relación. Por consiguiente, los seres humanos son al mismo tiempo entes separados y conectados, autónomos y vinculados, interesados en sí mismos y su trascendencia, y aptos para conectar estos elementos duales en un todo inseparable.

En el plano interno, el hombre es capaz de vincular los intereses propios con la conciencia de sus semejantes. En el externo, de relacionarse con los demás generosamente. Por supuesto, al mismo tiempo puede ser débil y egoísta. Es decir que tiene en sí las potencialidades más bajas y las más elevadas. El valor de la transformación implica, precisamente, imponerse a lo más bajo y alcanzar lo más alto, al estimular la realización del potencial de fuerza, compasión e integración.

En este cuadro, la sociedad no es concebida como un mero árbitro entre individuos separados y soberanos, ni como una entidad orgánica en que los individuos deben representar el papel que les corresponde. Representa más el medio en que las personas pueden desarrollar su potencial relacional, integrar la dualidad de la conciencia y alcanzar el tipo de conducta ideal que entretenga la fuerza con la compasión. Es decir que la sociedad es, en este enfoque, el espacio propicio para ejercer las cualidades inherentes a la dignidad humana.

De acuerdo con ello, éstas deben ser facilitadoras, y suministrar oportunidades de fortalecimiento del yo y de la relación con otros. Y algunas de ellas deben ser protectoras, a causa del potencial de debilidad y egoísmo que existe en la naturaleza humana. Pero su rol sobrepasa este límite en la visión referencial del mundo: también les concierne una tarea de apoyo y educativa. Es decir, las instituciones sociales deben operar no sólo para permitir sino para *ayudar* a los individuos a fortalecerse ellos mismos y a mostrar preocupación unos hacia otros. Su función no es simplemente reguladora y organizativa, como en la visión individualista del mundo, sino positiva y cons-

tructiva. Viene no sólo a protegernos de lo peor, sino también a ayudarnos a hallar y representar lo mejor que existe en nosotros mismos.

A diferencia de las dos visiones del mundo descritas antes, la referencial no puede vincularse con una filosofía conocida. Como representa un pensamiento que apenas comienza a perfilarse, todavía no se tiene un "nombre" para ella. También, es difícil mostrar ejemplos entre las instituciones sociales, actuales o pasadas. Sin embargo, el movimiento mediador, transformador, apunta a ser una institución de carácter referencial.

### Los contrastes entre los enfoques

Es útil resumir algunos de los contrastes importantes entre las concepciones del mundo que se originan en los diferentes valores. Los contrastes señalados aquí son los modos en que el enfoque referencial difiere de los dos restantes.

Tanto la visión individualista como la orgánica concentran la atención en un aspecto de la naturaleza humana, considerado fundamental: la separación/autonomía o la vinculación/interdependencia. El enfoque referencial ve como básico el conjunto de ambos elementos. Dicho de otro modo, los enfoques individualista y orgánico conciben al hombre como un ente desgarrado por la dualidad de su conciencia y sugieren que el único modo de resolver esta dualidad consiste en exaltar una forma de conciencia por encima de la otra. El resultado es que cada una presenta la "fuerza" de la otra como un defecto que debe ser superado o eliminado, y cada una por lo tanto en este sentido excluye a la otra. Para la visión indivi-

dualista la autonomía es buena porque expresa la fuerza individual, y en cambio la conexión y la conformidad son malas porque revelan debilidad y dependencia. Para la visión orgánica, la conexión y la devoción son buenas porque expresan generosidad y consagración, y en cambio la autonomía es mala porque expresa egoísmo. La fuerza o lo bueno en cada una es debilidad para la otra; ninguna de ellas ve algo bueno en el valor de la otra.

En cambio, el enfoque referencial, si bien percibe los diferentes aspectos de la conciencia humana, no los juzga irreconciliablemente opuestos sino capaces de integrarse en una unidad que forma una conciencia total, un elemento clave de la naturaleza humana. Más aún, como percibe la posibilidad de la integración, el enfoque referencial no tiene una visión exclusiva de cualquiera de los aspectos de la naturaleza humana: ambos son potencialmente buenos o malos, fuertes o débiles, según que se integren o no uno en el otro; tanto la autonomía como la consideración son buenas cuando se unen porque entonces constituyen una fuerza compasiva, la más elevada forma de la conducta humana. Pero tanto la autonomía como la consideración son malas cuando aparecen solas, porque cada una representa o produce una forma extrema y trunca de conducta, sea ésta el egoísmo o la autodegradación. La postura referencial prefiere la inclusión a la exclusión, la unión a la dicotomía, trascendiendo las oposiciones entre las dos restantes y la parcialidad de cada una.

Por consiguiente, lo que los otros enfoques entienden como las elevadas posibilidades de la naturaleza humana, desde el punto de vista referencial son sólo diferentes aspectos de la *naturaleza inferior* del hom-

bre: el interés propio solo, una fuerza que expresa egoísmo, o la devoción sola, una consideración que expresa el autoabandono y la entrega. Al incluir la posibilidad de la integración, el enfoque referencial sostiene que ambos aspectos en conjunto exponen la visión de una *naturaleza superior* de los seres humanos, que integra el interés propio y la preocupación por otros, la fuerza y la compasión. Además, sugiere la posibilidad de que la vida humana pueda ser experimentada con un sentido distinto tanto del yo como del otro: la posesión de un sentido de la relación con otros que no es la entrega del yo y un sentido de individualidad que no es el aislamiento. La posibilidad alude a una experiencia constante y equilibrada del yo en relación con otros y a una existencia compartida en que se desarrolla esta interrelación.

Finalmente, hay otro plano en que el enfoque referencial integra y al mismo tiempo trasciende a los elementos contrapuestos de las otras dos concepciones del mundo. Puede parecer que al asignar el valor definitivo a la transformación, desecha los valores de los enfoques individualista y orgánico, los cuales por su parte parecen irreconciliables entre sí. De hecho, no es así. Valorar la transformación no significa que la satisfacción o el bienestar orgánico simplemente se vean sacrificados y se pierdan. Sólo significa que ninguno de ellos aparece como el objetivo principal del esfuerzo humano, lugar que ocupa la transformación. Sin embargo, cuando la transformación se convierte en el foco del esfuerzo humano, su realización logra que sea probable que, como consecuencia, se alcancen también la satisfacción y el bienestar orgánico. Cuando los seres humanos tratan de vivir con fuerza y compasión, el éxito de esa empresa significa-

rá que estarán apreciando la vida y concediendo a otros la oportunidad de hacer lo mismo, de modo que se maximiza el potencial de goce. También significa que experimentarán un sentido de humanidad común y existencia humana compartida, de modo tal que la sociedad como un todo se verá fortalecida. La satisfacción personal y el bienestar colectivo son consecuencias de la obtención. Esto ayuda a responder al interrogante central de este capítulo: ¿por qué la transformación importa? El valor de la transformación parece superior a los de satisfacción o bienestar colectivo, no sólo a causa de la comparación entre los propios valores sino también porque la visión referencial del mundo que emana del valor de transformación representa un cuadro más integrado y convincente del mundo que lo que hallamos en las restantes perspectivas.

La decisión de adoptar el enfoque transformador de la mediación en definitiva se basa en la concertación de un compromiso firme con el valor de la transformación. Al explicar plenamente lo que ese valor significa y cómo supone una visión del mundo muy poderosa y atractiva, nuestro intento es demostrar a los que participan en el campo de la mediación que este compromiso tiene un sentido profundo, y también consecuencias muy importantes.

El retorno al punto inicial de los valores demuestra que la realidad social es una entidad construida, y que es posible *reconstruirla*. Un modo concreto de reconstruir la realidad en una forma referencial más que individualista es practicar la mediación transformadora. La decisión acerca del método que se aplicará en la práctica mediadora tiene consecuencias inmensas, porque implica no sólo una técnica de



resolución de disputas, sino la construcción y la constitución de la naturaleza humana y la sociedad.

### **Los métodos de la transformación y la resolución de problemas: la mediación referencial o individualista**

El proceso mediador constituye una institución social. La cuestión fundamental es ésta: ¿qué clase de institución social deseamos que sea? Este interrogante refleja la encrucijada en que se encuentra ahora el movimiento. Hay dos respuestas posibles, dos caminos que el movimiento puede seguir. Cuando los que participan en la mediación eligen un enfoque en lugar del otro, están decidiendo si la mediación será una institución esencialmente individualista —orientada a la resolución de problemas— o esencialmente referencial —orientada a la transformación—.

La orientación transformadora percibe a los conflictos (lo mismo que a otras situaciones sociales, por ejemplo el trabajo, la amistad, el comercio o la enfermedad) como oportunidades que se ofrecen a los individuos que por naturaleza atienden el interés propio y al mismo tiempo se muestran sensibles a otros, de desarrollar e integrar sus cualidades en relación tanto con la fuerza del yo como de la consideración dispensada a los demás. El conflicto es una oportunidad de transformar la conciencia y la conducta para alcanzar el nivel más elevado de fuerza compasiva. La visión del individuo utilizada aquí sin duda es referencial, pues concibe ambas "partes" de la naturaleza humana, así como el potencial de creci-

miento o transformación que puede integrar los dos aspectos y también relacionar el yo con otro. Yendo más lejos, la orientación transformadora entiende como respuesta ideal al conflicto la ayuda a las partes para aprovechar las oportunidades presentadas, con el fin de alcanzar hasta cierto punto la transformación (la fuerza compasiva), lo que significa que la mediación no es sencillamente una entidad protectora o facilitadora, sino educadora.

El enfoque transformador de la mediación que proviene de esta orientación concentra su esfuerzo en la revalorización y el reconocimiento, como objetivos y como métodos, con el fin de ayudar a las partes a obtener el aumento de la fuerza del yo y la sensibilidad mutua, cualquiera sea el modo de resolver el "problema" inmediato. En resumen, la mediación transformadora es una aplicación concreta de la visión referencial del mundo en un área de la vida social.

En cambio, la orientación basada en la resolución de problemas percibe los conflictos como obstáculos que se oponen a la satisfacción de los deseos autodefinidos de los individuos, afrontados por los individuos, que atienden al interés propio y que son capaces de saber lo que les aportará la realización, y de actuar para obtenerlo. Estos obstáculos que se oponen a la satisfacción se originan en otros individuos, que a su vez persiguen sus propios deseos. Aquí, la visión de la persona es individualista, y concentra la atención en los rasgos de la naturaleza humana que expresan la autonomía y el interés propio, y considera a los individuos como personas preocupadas por la satisfacción de sus propios deseos o necesidades autodefinidos. Además, la orientación basada en la resolu-

ción de problemas ve la respuesta ideal al conflicto como una eliminación de los obstáculos que se oponen a la satisfacción, lo cual lleva a encontrar los modos de satisfacer los deseos y las necesidades de ambas partes en el más alto grado posible. Esta visión de la resolución del conflicto como institución social también tiene carácter individualista, pues la percibe como una forma facilitadora y protectora, que ayuda a los individuos a encontrar los modos de satisfacerse ellos mismos, al mismo tiempo que evitan llegar a tales resultados a expensas de otros.

El método de la mediación basado en la resolución de problemas que se origina en esta orientación concentra la atención en la reformulación de los conflictos de modo que adopten la forma de problemas solucionables, y de la orientación de las partes hacia los arreglos que a juicio de los mediadores son soluciones de buena calidad, con el fin de ayudarlas a satisfacer sus necesidades o a alcanzar "los beneficios conjuntos máximos". Este enunciado define la resolución del conflicto como una institución social individualista, que apunta a ayudar a los individuos a satisfacer sus deseos sin intrusión mutua. La mediación basada en la resolución de problemas es una mediación individualista. Es una manifestación de la visión individualista del mundo, como sucede con la mayoría de las instituciones actuales orientadas hacia la resolución de conflictos, así como de otros organismos de carácter social.

¿Esta caracterización es realmente justa por referencia al enfoque basado en la resolución de problemas? Algunos pueden argüir que la mediación basada en la resolución de problemas en efecto es referencial, precisamente porque incluye elementos

transformadores. Ciertamente, algunas personas afirman que hay elementos transformadores en la práctica mediadora basada en la resolución de problemas: se practica la revalorización para ayudar a definir los problemas e identificar las soluciones, y el reconocimiento está implícito en cualquier solución gana-gana que se adapte a las necesidades de ambas partes. No se trata sencillamente de un ejercicio individualista en persecución del interés propio de ambas partes.

La respuesta a esta afirmación es que, si en efecto el asunto funciona de ese modo, la mediación basada en la resolución de problemas puede parecer referencial, incluso si no tiene un carácter tan claro e intencionalmente referencial como el enfoque transformador. Sin embargo, como se explicó en capítulos anteriores, la mediación basada en la resolución de problemas en la práctica real no funciona así, y *no puede* funcionar así. En la práctica, la mediación basada en la resolución de problemas conserva un carácter acentuadamente individualista.

Por lo tanto, la conexión puede rastrear en líneas paralelas desde el valor fundamental a la visión del mundo, a la orientación hacia el conflicto, al enfoque de la mediación. La Figura 9.1 aclara esta relación. Una línea parte del valor de satisfacción y llega a la visión individualista del mundo, y después a la orientación y al enfoque basado en la resolución de problemas. La otra conduce del valor de transformación a la visión referencial del mundo, y después a la orientación y al enfoque transformador. La mediación basada en la resolución de problemas es una institución individualista, la mediación transformadora es una institución referencial. Por consi-

guiente, cuando los mediadores eligen su enfoque de la práctica, hacen más que eso. También están eligiendo qué visión del mundo desean aplicar y qué clase de mundo quieren construir y habitar.

El contexto más amplio del movimiento mediador, formado por los valores básicos y las concepciones del mundo examinadas aquí, definen los riesgos más amplios de la elección entre los enfoques de la mediación. La argumentación en favor del enfoque transformador de la mediación es la argumentación favorable a la visión referencial del mundo, y a una realidad humana construida sobre esa base y no sobre la base del enfoque individualista. La razón para elegir un enfoque transformador de la mediación es que éste constituye un importante paso hacia la construcción de un tipo diferente de realidad social, preferible con mucho a la que ahora existe.

**La mediación transformadora y el paso a un nuevo paradigma de carácter referencial**

Una razón por la cual las dimensiones más amplias exploradas en este capítulo rara vez son discutidas entre las personas comprometidas con la mediación parece ser la preocupación de que quien se refiera a estas dimensiones rápidamente será tachado de idealista, de utópico, o simplemente de tonto. El mejor modo de abordar tales inquietudes es aclarar cuánto interés existe hoy, en todas las áreas del conocimiento, por la concepción referencial del mundo. La concepción referencial del mundo parece surgir gradualmente como un nuevo paradigma. Nues-

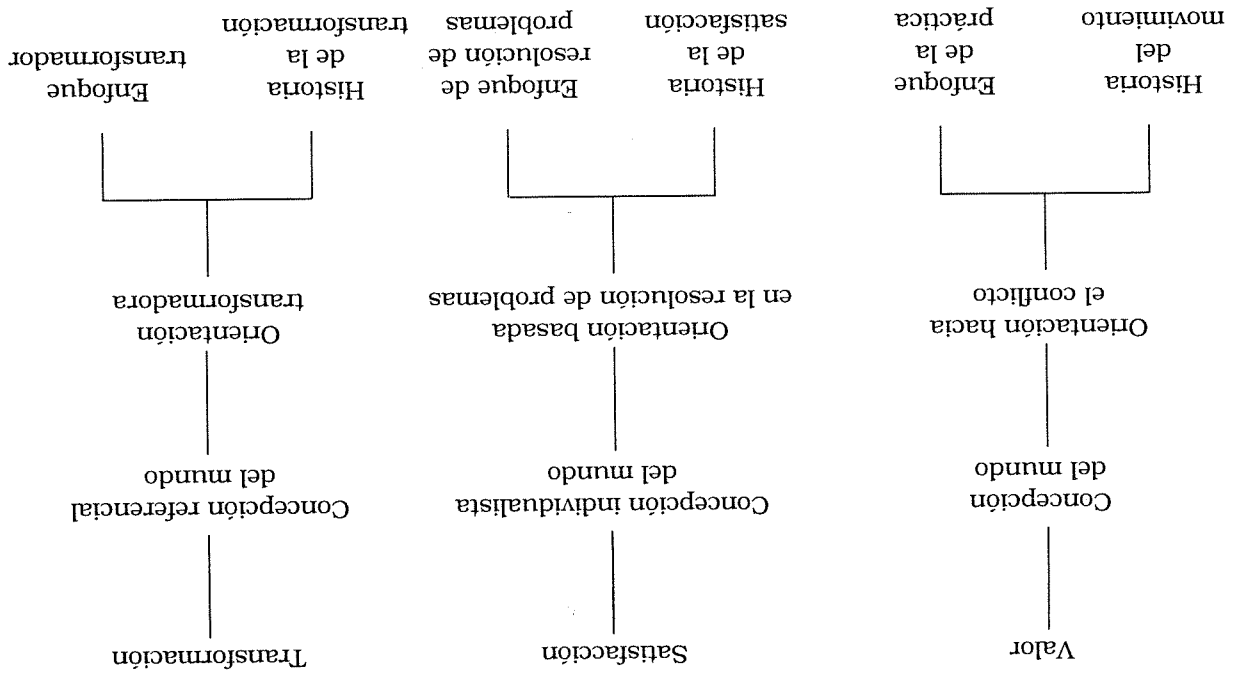


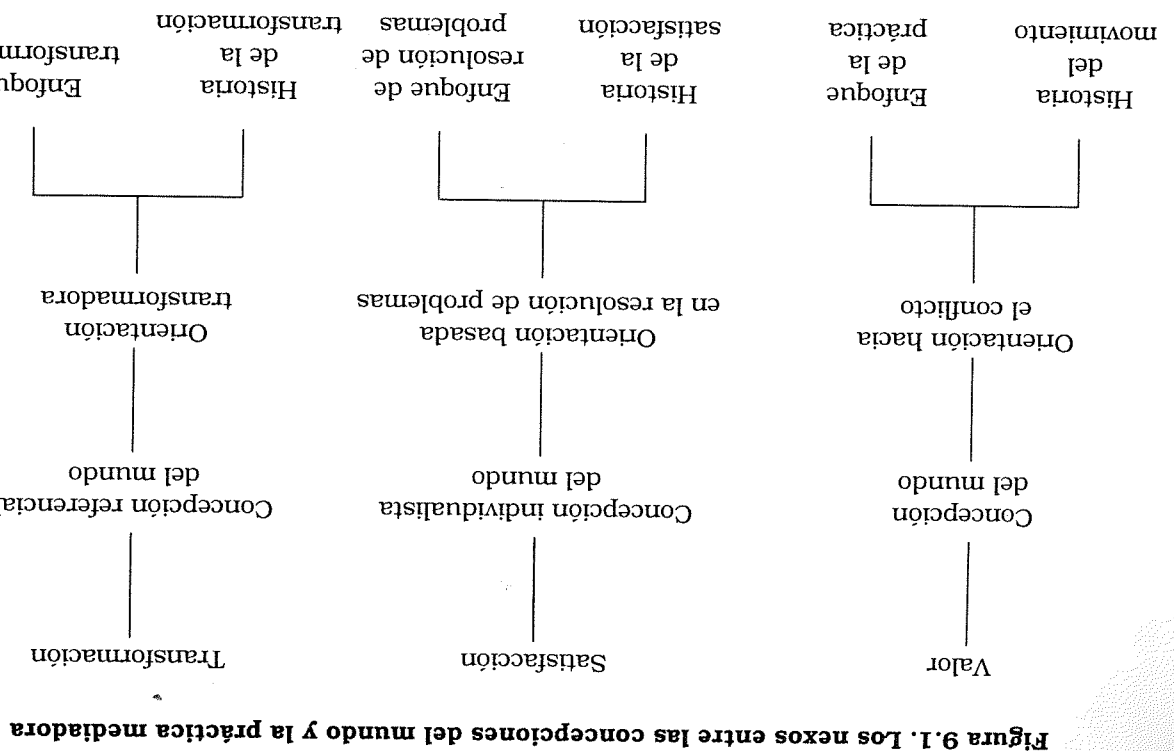
Figura 9.1. Los nexos entre las concepciones del mundo y la práctica mediadora

guiente, cuando los mediadores eligen su enfoque de la práctica, hacen más que eso. También están eligiendo qué visión del mundo desean aplicar y qué clase de mundo quieren construir y habitar.

El contexto más amplio del movimiento mediador, formado por los valores básicos y las concepciones del mundo examinadas aquí, definen los riesgos más amplios de la elección entre los enfoques de la mediación. La argumentación en favor del enfoque transformador de la mediación es la argumentación favorable a la visión referencial del mundo, y a una realidad humana construida sobre esa base y no sobre la base del enfoque individualista. La razón para elegir un enfoque transformador de la mediación es que éste constituye un importante paso hacia la construcción de un tipo diferente de realidad social, preferible con mucho a la que ahora existe.

### La mediación transformadora y el paso a un nuevo paradigma de carácter referencial

Una razón por la cual las dimensiones más amplias exploradas en este capítulo rara vez son discutidas entre las personas comprometidas con la mediación parece ser la preocupación de que quien se refiera a estas dimensiones rápidamente será tachado de idealista, de utópico, o simplemente de tonto. El mejor modo de abordar tales inquietudes es aclarar cuánto interés existe hoy, en todas las áreas del conocimiento, por la concepción referencial del mundo. La concepción referencial del mundo parece surgir gradualmente como un nuevo paradigma. Nues-



tras esperanzas con respecto a la mediación no representan un impulso idiosincrásico hacia la creación de una pequeña actividad utópica; más bien expresan valores compartidos que están siendo explorados por pensadores en contextos muy distintos, individuos que apuntan a modificar el modo en que nuestra cultura interpreta al mundo humano, y cómo lo piensa. La comprensión de este contexto más amplio ayuda a aclarar todavía más lo que significa elegir el enfoque transformador de la mediación.

### El paso al paradigma individualista

Como se señaló antes, las concepciones individualista, orgánica y referencial del mundo han sido identificadas y discutidas mucho más allá de los límites del área de la resolución de disputas. En el caso de las dos primeras, abrevamos nuestra exposición en *corpus* bien conocidos de pensamiento, contemporáneos o históricos. La concepción orgánica del mundo fue estructurada por muchos pensadores, desde los filósofos griegos clásicos a los eruditos eclesiásticos de la Edad Media. La concepción individualista —o alguna versión de la misma— ha sido sostenida por muchos otros, de Thomas Hobbes y John Locke a los filósofos actuales como John Rawls (1971), Robert Nozick (1974) y Ronald Dworkin (1977). (Aunque estos pensadores difieren mucho entre sí, puede admitirse que todos afirman y contribuyen a organizar una concepción del mundo en general individualista.)

Estas mismas referencias sugieren que cada una de dichas concepciones del mundo está asociada, por lo menos en la sociedad occidental, con determinado

período histórico. Ciertamente, el concepto como hoy es que cada una fue en su momento la concepción dominante o paradigma en el pensamiento de la sociedad occidentales. La concepción orgánica del mundo está identificada como el paradigma "clásico", que predominó desde el período identificado con los comienzos de la sociedad occidental, y durante la era de las culturas griega y romana, a través del orden feudal de la Alta Edad Media. Se identifica la concepción individualista como el paradigma "moderno", que desplazó a su predecesora hace unos tres siglos, al comienzo del Renacimiento y el Iluminismo (Sherry, 1986).

Durante el tiempo en que prevaleció, cada paradigma además conformó enérgicamente las instituciones sociales y políticas. El modelo clásico apoyó los órdenes sociales orgánicos, desde la *polis* griega a las estructuras jerárquicas de las sociedades imperial, religiosa y feudal. El modelo moderno ha sostenido a las instituciones sociales individualistas, desde las estructuras económicas del mercado hasta la democracia política, y las garantías de los derechos civiles y humanos.

Cuando la visión individualista del mundo desplazó a la orgánica hubo un "cambio de paradigma", un desplazamiento que incluyó al pensamiento y a las instituciones. Por supuesto, este movimiento sobrevino gradualmente, y en ese proceso la visión individualista surgió y cobró fuerza. Pero en determinado momento fue visible que todo el conjunto de supuestos gracias a los cuales los seres humanos comprendían el mundo —incluida su propia naturaleza— estaba variando. Y en otro momento ulterior ese cambio se acentuó hasta el punto en que el enfo-

que individualista llegó a prevalecer. Como resultado del cambio de paradigma, llegó a aceptarse que los seres humanos no son esencialmente partes de un conjunto orgánico, sino individuos separados y autónomos (MacIntyre, 1981; West, 1988). Los cambios sobrevinidos en la forma de las instituciones sociales no sólo reflejaron esta variación, sino que también la apoyaron y la impulsaron. No es difícil ver la importancia de esta historia para el momento actual que encuadra las fuentes de nuestra descripción de la concepción referencial del mundo.

### **El paso al paradigma referencial**

El enfoque referencial no posee una estructura definitiva a través de una línea precisa de pensamientos interrelacionados claramente. De todos modos, podemos identificar hoy obras de muchos campos diferentes de la investigación, trabajos que no sólo reflejan aspectos de esta concepción del mundo sino que vienen a confluír para constituirlo. La reseña que presentamos antes se basaba en una serie de estas fuentes, pese a que la organizamos nosotros mismos.

Por ejemplo, el trabajo de Carol Gilligan (1982, 1988) acerca de la teoría y el desarrollo moral destaca la importancia igual de la individualidad y la interrelación en la conciencia humana, y la consiguiente capacidad para integrar la fuerza del yo con la preocupación por el otro. La definición de la madurez moral que Gilligan ofrece en estos términos fue la base de nuestra descripción del valor de transformación como movimiento hacia la conducta que expresa la fuerza compasiva, como ya lo hemos señalado. La formulación de la filosofía política de Michael Sandel

(1982) también subraya la importancia de la integración de la individualidad y la interrelación. Sandel y otros pensadores "comunitarios" o "dialoguistas", por ejemplo Richard Bernstein (1983) y Alasdair MacIntyre (1981) arguyen que la naturaleza humana se expresa a través de las relaciones interpersonales de "auténtico reconocimiento mutuo de los individuos" (Handler, 1988, pág. 1067), que puede manifestarse sólo en encuentros dialógicos en pequeña escala, como lo es nuestro cuadro de lo que puede suceder en la mediación transformadora.

En otros campos, los sociólogos como Robert Bellah y sus colegas (1985), o Amitai Etzioni (1993) apuntan a la necesidad de prestar más atención a las estructuras de la relación y la comunidad en las instituciones sociales de toda clase. Los eruditos legales de orientación feminista como Robin West (1988), Lynn Henderson (1987), Martha Minow (1987) y otros, sostienen, sobre la base de algunas de las obras citadas previamente, la conveniencia de asignar más importancia a los principios de la consideración, la conexión y la empatía en las reglas y las instituciones legales, en distintos contextos. Otros eruditos en leyes, por ejemplo Ian Macneil (1984), reclaman estructuras legales que puedan integrar los intereses individuales y colectivos, así como las responsabilidades. En las ciencias, los investigadores médicos como James Lynch (1986) sugieren que el funcionamiento fisiológico del individuo no puede ser comprendido adecuadamente salvo por referencia a la relación entre el yo y el otro.

En el trabajo de los pensadores contemporáneos como éstos, y en muchas áreas distintas (y en otras que podríamos agregar) comienza a delinearse la fór-

mula de la concepción referencial del mundo. Más aún, la mayoría de estos pensadores son muy explicativos acerca del hecho de que sus ideas aspiran a expresar una nueva concepción del mundo que contrasta con el enfoque individualista. Todo ello está señalando el comienzo de otra variación del paradigma, esta vez desde la concepción individualista a la referencial.

Por supuesto, no estamos sugiriendo que este cambio ya se haya producido, y que la concepción individualista ya no tenga ninguna vigencia, sino que asoman en todos los campos signos del pasaje de un modelo a otro. Hasta dónde llegará, si el nuevo paradigma tendrá éxito y qué forma adoptará en definitiva son todas incertidumbres a las cuales aún no podemos hallar respuesta. De todos modos, incluso en esta etapa, el hecho de que la concepción referencial del mundo haya comenzado a arraigar, sobre una base tan amplia, posee ciertas implicaciones y consecuencias importantes para los que están interesados en la mediación transformadora.

#### **Elección del enfoque transformador: el contexto más amplio**

La primera consecuencia es que, cuando en la actualidad y en un campo como la mediación se atribuye importancia a los valores referenciales y transformadores, este punto de vista no puede ser desechado como un elemento aislado o marginal. La amplia atención que estos valores están recibiendo desde muchas áreas demuestra claramente que merecen que se los contemple con seriedad. Ello no implica afirmar que la transformación debe ser considerada importante sólo porque mucha gente así lo

dice. La argumentación en favor de éste o cualquier otro valor o idea debe basarse en la justificación, no en la popularidad o la aceptación. Por esta razón, el propósito principal de este capítulo ha sido proponer una justificación que lleve a considerar la transformación como la meta más importante de la mediación. De todos modos, el hecho de que haya un interés tan general en la concepción referencial del mundo aporta cierta seguridad, a quienes deseen ahondar en los valores y los objetivos de la transformación, de que su propia actitud no puede ser desechada sencillamente como algo ingenuo y utópico. En el caso de la mediación, los que están interesados en el enfoque transformador pueden señalar este contexto más amplio, no como sustituto para explicar y justificar sus opiniones, sino como medio de impedir que otros simplemente desechen tales conceptos sin analizarlos seriamente. El conocimiento del contexto más amplio por lo tanto debe alentar a la gente interesada en la transformación a alzar su voz, sin preocuparse demasiado por la posibilidad de que se tachen de poco realistas sus opiniones.

Otra consecuencia del hecho de que los valores referenciales están siendo explorados en muchas áreas es que el trabajo ejecutado en ellas puede ayudar a los interesados en la mediación transformadora a comprender y articular mejor los conceptos y los valores fundamentales del método. Una de las dificultades reales en la persecución del enfoque transformador, y su justificación frente a otros, ha sido la falta de claridad acerca de lo que significa, tanto en la práctica como en la teoría. El trabajo sobre los valores y las estructuras referenciales en otros campos ofrece un generoso caudal de conocimiento que puede ser es-

grímido para ayudar a preparar la teoría y la práctica de la mediación transformadora. Ciertamente, muchas de las construcciones fundamentales presentadas en este libro se basaron o se inspiraron en ideas extraídas de la obra de autores "referenciales" de otras esferas de la cultura. Asimismo, el contexto más amplio a menudo puede respaldar a los que están interesados en elegir el enfoque transformador de la mediación.

Hay otra consecuencia que deriva del marco más general en el caso de quienes están interesados en la mediación transformadora, y es la más importante de todas. A juzgar por la reacción que ha provocado la obra de muchos de los pensadores "referenciales" que acabamos de mencionar, es evidente que así como hay algunos que dan la bienvenida y apoyan el paso a un paradigma referencial, muchos otros se opondrán y defenderán la conveniencia de mantener la concepción individualista del mundo (véase Card, 1988; McClain, 1992). Si tenemos conciencia de lo que está en juego en este contexto más amplio, los que actuamos en el campo de la mediación podemos adoptar decisiones acerca de nuestra labor con cabal comprensión del efecto posible de dichas decisiones. En otras palabras, el futuro de la concepción referencial del mundo de ningún modo está garantizado. Si creemos, sobre la base de razones como las que expusimos en páginas anteriores de este capítulo, que esta visión propone una base más fecunda y sólida para la construcción de la realidad social, podemos ayudar a afirmarla como paradigma mediante las decisiones concretas que adoptemos acerca del modo de practicar la mediación. Así como el contexto más amplio puede apoyar la elección de la mediación transforma-

dora, la decisión concreta puede apoyar el cambio más amplio orientado hacia la visión referencial como un todo.

En una variación del paradigma, las instituciones sociales no sólo reflejan el cambio, sino que también suministran el impulso necesario para promoverlo. Cuando comienza el cambio, nuevas formas y estructuras sociales reciben inspiración y legitimidad. Al mismo tiempo, estas mismas estructuras confieren expresión y fuerza al nuevo enfoque. En resumen, hay una interacción de la concepción del mundo y la realidad social que aquélla ayuda a construir. Por una parte, el desarrollo de las instituciones sociales referenciales es una consecuencia de la nueva perspectiva expresada en la concepción referencial del mundo. Incluso si no se lleva a cabo la conexión, tales instituciones expresan intuitivamente, acerca de la naturaleza y la sociedad humanas, supuestos distintos de los que provienen del marco individualista. Otro signo del cambio de paradigma que está manifestándose es el hecho de que las formas sociales referenciales son cada vez más visibles. Un aspecto importante de nuestra *Historia de la transformación* del movimiento mediador consiste en que uno de tales fenómenos es el amplio interés en la mediación como forma de resolución de disputas. El presentimiento de que estamos frente a una institución social potencialmente referencial es uno de los factores que originan el interés de las personas en el proceso mediador, tanto como par-tes cuando como mediadores. Desde este punto de vista, el paradigma emergente está plasmando la realidad social en un plano intuitivo.

Pero también puede sobrevenir la inversa, a través de la elección en el plano consciente. La decisión



voluntaria de utilizar ciertos procesos sociales puede por sí misma contribuir a representar y reforzar un paradigma emergente. Como la mediación transformadora es una institución referencial, elegir el enfoque que transformador y aplicarlo avala y refuerza de un modo muy concreto la emergencia del enfoque referencial. Y lo hace en una coyuntura histórica crítica: el punto de su posible aparición como un nuevo paradigma. La adopción consciente de un enfoque transformador de la mediación es por consiguiente un modo de fortalecer el movimiento orientado hacia el nuevo paradigma, representándolo en una forma concreta. Ciertamente, otras instituciones referenciales pueden construirse más tarde, en el marco de la resolución de las disputas y en otras áreas. Sin embargo, a causa de su potencial transformador, el proceso de la mediación suministra un excelente punto de partida.

Al elegir entre el enfoque basado en la resolución de problemas y el enfoque transformador, las personas que actúan en el movimiento mediador están decidiendo si la mediación continuará siendo una institución más en una sociedad individualista o se convertirá en elemento fundacional de una sociedad referencial diferente, que no es un sueño utópico sino una realidad que se perfila gradualmente. Dada la posibilidad de un cambio de paradigma en el sentido de la concepción referencial del mundo, todo lo que está en juego cuando es necesario elegir entre los dos enfoques adquiere incluso mayor importancia. No se trata sólo del movimiento de la mediación sino del hecho de que toda la sociedad se encuentra en una encrucijada, y debe elegir su camino. La ruta que lleva al enfoque transformador de la mediación es también una vía hacia una realidad social fundada en

una nueva visión referencial de la vida, una visión que aporta un modo de trascender las antiguas dicotomías y abre nuevas posibilidades a la conciencia y la interacción humanas. El futuro de la mediación es tema de la mayor importancia, no sólo por su valor intrínseco sino en vista de la decisión mucho más amplia que implica.

## **Aplicación del enfoque transformador: incursiones y obstáculos**

A lo largo de este libro hemos intentado demostrar que un enfoque transformador de la mediación es deseable y posible. Este método ya atrae a muchos profesionales que aspiran a alcanzar sus objetivos, e intentan promover la revalorización y el reconocimiento. Tienen un sentido intuitivo de lo que es la práctica transformadora, y conocen sus posibles realizaciones y su valor. Sin embargo, si este conocimiento continúa siendo sólo una apreciación indefinida, la práctica transformadora continuará siendo una historia lateral del movimiento mediador.

La realización de la práctica transformadora requiere que los mediadores individuales adopten una postura proactiva y se comprometan profundamente con la consecución de los objetivos de esta visión. En términos concretos, la concertación de este compromiso significa aceptar la necesidad de adoptar una nueva disposición mental y por consiguiente de aplicar a cada caso la visión transforma-

dora como un todo. También significa adoptar una postura vigilante a través de la práctica, una postura que precave de las reacciones intensas y las reservas mentales que apartan a los mediadores de los objetivos de transformación.

Pero no es posible concertar un compromiso firme si los mediadores no cuentan con herramientas adecuadas y con un ambiente que los ayude a aplicarlas. Esto último significa atender los requerimientos concretos de la práctica y la gama de restricciones y oportunidades institucionales que pueden inhibirla o apoyarla. Más allá de los instrumentos examinados en capítulos anteriores, la realización de cambios en el enfoque transformador exigirá el desarrollo de nuevos *materiales y métodos de instrucción* que aporten a los mediadores las cualidades necesarias para promover la revalorización y el reconocimiento. También requerirá un cambio en las percepciones acerca del "aspecto de demanda" de la mediación, el *contexto institucional* que genera expectativas acerca de lo que la mediación puede y debe conseguir. En este capítulo, analizaremos los cambios y los procesos específicos que son necesarios en ambas áreas para promover una visión transformadora en el ejercicio de la mediación.

### **Enfoques del entrenamiento**

Muchos modelos de entrenamiento ratifican la revalorización o el reconocimiento como elementos importantes, aunque ninguno ha relacionado las dos metas en una sola visión o examinado el concepto más profundo de resolución de las disputas que los

mismos connotan. Sucede más bien que cuando se menciona la revalorización o el reconocimiento en la literatura acerca del entrenamiento, es típico que se trate el asunto de uno o dos modos. A veces se los discute como instrumentos para mejorar la resolución de problemas, es decir, en esencia, se los pone al servicio de la concertación de arreglos. En otros casos, se señalan la revalorización y el reconocimiento como metas importantes del proceso, pero se los mantiene en un plano abstracto. Se analiza su importancia por referencia a lo sobreentendido, y se los mantiene separados del entrenamiento. El resultado es que no se muestra empíricamente a los mediadores lo que significa la promoción de la revalorización o el reconocimiento. Se enseña poco o nada en relación con las decisiones "movimiento por movimiento" que los mediadores deben adoptar cuando afrontan un caso.

Con el fin de concretar la visión transformadora, es necesario desarrollar nuevos aspectos del entrenamiento, que suministren instrucción específica en este método. Los materiales y los programas de entrenamiento necesitan cumplir tres condiciones: enseñar a los mediadores el *modelo* transformador de la mediación, identificar los *procedimientos estándar* que pueden incorporarse al proceso para mantener a la mediación en el área que promueve la transformación, y suministrar *cualidades* básicas para practicar la revalorización y el reconocimiento. En las sugerencias que siguen, nuestra meta no es detallar un programa integral de enseñanza, sino esbozar un enfoque del adiestramiento que armonice con los objetivos de la transformación, y originar ideas en otros que podrían usar ese enfoque.

### **Enseñanza del modelo transformador**

El primer paso en la enseñanza de la mediación transformadora debe ser aclarar su propósito y sus metas, y suministrar una perspectiva general del modo en que la mediación se desarrolla con este método. En una etapa temprana del entrenamiento, debe iniciarse a los mediadores en las metas de la revalorización y el reconocimiento, su interrelación, y la visión más amplia de la cual son una parte. Después, los mediadores necesitan ver, de manera general, de qué modo la mediación puede alcanzar estos objetivos. El examen de un mapa del proceso transformador, semejante al que se describió en el Capítulo 7, puede aportar a los profesionales un panorama del proceso. Los mediadores necesitan también ilustraciones vividas de los movimientos que probablemente ejecutarán a medida que se desarrolle una sesión. La identificación de hechos que cumplen la función de hitos que marcan las oportunidades de revalorización y reconocimiento, por ejemplo las que se señalaron en el Cuadro 7.1, aporta a los mediadores un sentido concreto del tipo de movimientos que tendrán que realizar. En general, la meta de esta fase introductoria del entrenamiento es capacitar a los mediadores de manera que reconozcan las oportunidades de revalorización y reconocimiento, comprendan su importancia para alcanzar los objetivos transformadores, y aprendan el modo de reaccionar frente a estas oportunidades cuando se presentan.

### **La creación de procedimientos estándar**

Los procedimientos estándar de mediación —los rasgos intrínsecos y las reglas básicas que se aplican

en cada sesión— deben ser repensados. Los procedimientos nuevos tienen que ser incluidos en el entrenamiento como parte de la “técnica” de la práctica transformadora.

En general, los procedimientos estándar incluyen aspectos como la declaración inaugural del mediador, las reglas básicas que las partes deben respetar (por ejemplo, abstenerse de interrumpir), y las pautas acerca del modo de redactar los acuerdos por escrito. Los alumnos tienen que determinar cuáles son los formatos de procedimiento que contribuyen a la práctica transformadora, y cuáles no cumplen esa función. Y necesitan crear nuevos procedimientos estándar que apunten específicamente a promover la revalorización y el reconocimiento. Con el propósito de ilustrar el modo en que los procedimientos estándar pueden cambiar en un enfoque transformador de la práctica, ofrecemos las siguientes recomendaciones.

\* *Modificar las declaraciones inaugurales de los mediadores con el fin de que reflejen los objetivos de transformación.* Esto significa subrayar que todo el poder de toma de decisiones permanece en manos de las partes, además de observar que el proceso les ofrece la oportunidad de alcanzar una comprensión más amplia de las alternativas propias y ajenas. La declaración inaugural debe indicar que si las partes acuerdan dar pasos para resolver su situación, éstos deben ser registrados por escrito en un acuerdo final. Pero la apertura también debe sugerir que otras realizaciones de la sesión también pueden ser anotadas, incluso si no es posible hallar una solución específica para la situación de las partes. Estos logros comple-

mentarios pueden incluir, por ejemplo, los entendimientos alcanzados, la información nueva intercambiada durante la sesión, y las descripciones, usando las palabras de las propias partes, de nuevos modos de comunicar que fueron usados en la mediación y que pueden ayudarlas en las discusiones que celebran después de la sesión.

\* *Cambiar las expectativas acerca de lo que las partes harán cuando cada una escuche las declaraciones inaugurales de la otra.* En la de los enfoques de la mediación, es regla básica que los litigantes no se interrumpen durante las reseñas de presentación de la disputa. Si la parte que escucha discrepa con la que habla, se le pide que anote su inquietud, de modo que no olvide la discrepancia, y se le informa que tendrá oportunidad de exponer sus ideas después que la otra parte termine su exposición. En un proceso transformador, no interrumpir continúa siendo una importante norma básica, pero adquiere una mayor dimensión, considerando que un cambio en el punto de vista de la parte que escucha puede orientar la interacción hacia los objetivos transformadores.

Por ejemplo, en nuestra práctica a veces hemos pedido al oyente que adopte una postura más proactiva, anotando cualquier "novedad" que registre, como aspectos de la información que antes no conocía, o cosas que no entendía pero que ahora son evidentes. Después que uno termina de hablar, nos volvemos hacia el oyente y le pedimos que explique lo que descubrió en su declaración.

Este método que consiste en "escuchar las novedades" alcanza varios resultados. En primer lugar,

desde el principio mismo crea la expectativa de que las partes pueden aprender algo una de la otra. Marca que el entendimiento y la posibilidad de apreciar el punto de vista del otro son metas importantes del proceso en tanto oportunidades de reconocimiento. Los involucrados comienzan a identificar lugares en los cuales podrían considerar una perspectiva distinta, o contemplar una interpretación diferente de los hechos. En resumen, desde el principio de una sesión este enfoque compromete a las partes en la promoción del reconocimiento.

\* *Especificar un período de tiempo, después de las declaraciones inaugurales, en que se alienta a los litigantes a formular preguntas que respondan a su sincera curiosidad acerca del oponente, los hechos anteriores o las posibilidades futuras.* Al principio de muchas mediaciones, las partes enfrentadas se muestran dispuestas a desencadenar ataques contra la otra y a defenderse. Acoger esas formas de conducta a menudo es necesario y útil. Los mediadores con frecuencia necesitan permitir que las partes se expresen, hablen francamente y muestren la profundidad de sus sentimientos acerca de los problemas. Pero por sí solo este tipo de interacción en nada contribuye a alentar formas más fecundas de diálogo durante la sesión. Por extraño que parezca, hay muy pocas reglas básicas de procedimiento en cualquier modelo de mediación que se relacionen con el propósito de generar momentos fértiles en las primeras etapas de una sesión.

En los debates públicos entre adversarios ideológicos (acerca del aborto, el control de armas y otros similares) se especifican períodos en los cuales la gente busca respuesta a una curiosidad o ignorancia

genuinas. Por ejemplo, el Proyecto Público de Conversiones de Cambridge, Massachusetts, se centra principalmente en el propósito de disminuir la incertidumbre. Algunas discusiones están destinadas a alentar a las partes a manifestar su curiosidad acerca de personas que piensan de modo muy distinto. La meta es derribar las barreras que provienen de los malentendidos, las premisas falsas y los juicios estereotipados.

El uso de formatos proactivos de procedimiento como éste en la mediación puede llegar bastante lejos en la determinación de oportunidades de reconocimiento. Incluso si el período destinado a las preguntas fracasa —por ejemplo, si las partes se resisten o no pueden abandonar sus actitudes defensivas para formular preguntas— la mera sugerencia de que debe consagrarse tiempo a ello, sólo para satisfacer la curiosidad, acerca a la meta del reconocimiento.

\* *Identificar un punto del proceso en que cada parte indica lo que, según cree, la otra parte no comprende acerca de la primera.* Después de formular declaraciones inaugurales y de que las partes discutan sus propias opiniones acerca de la situación, es posible que todavía piensen que no se las comprende del todo. Reservar cierto tiempo con el fin de que las partes puedan decir lo que según creen la otra no comprende acerca de aquéllas, promueve la discusión en torno de las diferencias y los malentendidos. Este procedimiento cumple el mismo propósito general de "escuchar las novedades" y formular preguntas determinadas por la curiosidad: alienta la interacción que promueve las oportunidades de reconocimiento.

\* *Ampliar lo que puede incluirse en los acuerdos*

*escritos (los resultados "oficiales" de la mediación).* La visión transformadora de la práctica modifica lo que puede anotarse como resultados posibles del proceso. Modifica los acuerdos, apartándolos de una concepción estrecha de las condiciones de "arreglo", pues sólo el conjunto de compromisos concertados por las partes lleva a la solución del problema. Este sentido estrecho del arreglo puede ser remplazado por una concepción mucho más amplia de los resultados de la mediación. Todas las sesiones pueden concluir con un memorándum de entendimiento que suministre una sinopsis, quizá con las palabras de las propias partes, acerca de lo que ocurrió. La misma incluiría los puntos de acuerdo —los compromisos concertados— acerca de lo que debe hacerse en relación con la situación o el problema. Pero también registraría otros logros, por ejemplo la reinterpretación de alternativas y discusiones, la aclaración de malentendidos y el descubrimiento de formas distintas de intercomunicación.

Los acuerdos escritos también pueden incluir descripciones sucintas acerca de los puntos en que las partes no pudieron acordar, sus callejones sin salida. Aunque pueden parecer candidatos improbables a representar el papel de resultados del proceso, es posible que posean más valor que lo que inicialmente les concedemos. El director de un programa de mediación entre agricultores y acreedores en el Medio Oriente dijo hace poco que los desacuerdos de las partes a veces son avances importantes hacia el arreglo, y que merecen ser incluidos en el convenio definitivo. En seguimientos informales que él practicó, la sorprende el número de casos en que la conciencia del callejón sin salida fue un primer paso importante para permitir un acuerdo ulterior, porque la identif-

cación de los puntos de discrepancia alienta a las partes a continuar hablando una vez concluida la sesión mediadora.

Esta visión del obstáculo como un "paso adelante" concuerda con la teoría de las fases del conflicto, que sugiere que un periodo de diferenciación —la definición de diferencias— es necesaria antes de que las partes puedan alcanzar mayor integración (véase, por ejemplo, Folger, Poole y Stutman, 1993). La anotación de las incompatibilidades responde a la idea de que la mediación es sólo un episodio de la interacción dinámica del conflicto, un flujo que parte antes de que comience la sesión y en muchos casos continuará después que aquélla haya finalizado, al margen de que se alcance o no un "arreglo" específico en el curso del encuentro.

### **Generación de habilidades transformadoras**

Además de enseñar un modelo general de mediación transformadora e incorporar al proceso nuevos procedimientos estándar, los programas de entrenamiento deben adiestrar a los mediadores en la aplicación de habilidades específicas que promuevan los objetivos transformadores. Los mediadores necesitan refinar sus cualidades para identificar y aprovechar las oportunidades de revalorización y reconocimiento. Muchas de estas destrezas se expresan en los movimientos transformadores que hemos analizado en los capítulos 5 y 6. Incluyen la capacidad de:

- \* Ofrecer sumarios de las opiniones y posiciones de las partes sin reformular sustancialmente lo que las partes dijeron.

- \* Traducir los enunciados de una parte de modo que la otra tenga mayores probabilidades de entenderlos con precisión y considerarlos con simpatía.
- \* Aportar posibles reinterpretaciones de los actos o los motivos de las partes, sin tratar de vencer a los litigantes de que determinada interpretación es necesariamente válida o más adecuada.
- \* Utilizar los diálogos de modo tal que ayuden a cada parte a comprender sus propias decisiones y a considerar la perspectiva de la otra.
- \* Alentar y ayudar a las partes a evaluar alternativas y adoptar decisiones sin conducirías en determinada dirección.
- \* Formular preguntas que revelen de qué modo cada parte quiere ser vista por la otra.
- \* Redactar acuerdos que reflejen los logros transformadores de la sesión.

Estas cualidades, entre otras, deben ser los objetivos mensurables de la enseñanza de las cualidades. Los ejercicios y los materiales específicos pueden acrecentar el rendimiento de los mediadores en cada una de estas áreas. Examinaremos brevemente tres de estas áreas de cualidades para ilustrar cuáles son los efectos del entrenamiento en las habilidades transformadoras.

**Ofrecimiento de sumarios no directivos.** Los mediadores necesitan ser capaces de suministrar

sumarios exactos y útiles de los comentarios y las posiciones de las partes. Los sumarios ayudan a las partes a comprender y adoptar decisiones acerca de sus propias situaciones y alternativas, y proveen un campo propicio para el intercambio de opiniones. En la mediación transformadora, es esencial que esos sumarios no tiendan a imponer las perspectivas o actitudes del mediador.

Los ejercicios específicos de entrenamiento pueden ayudar a los mediadores a aprender el modo de realizar resúmenes imparciales. Algunos de los programas de entrenamiento que hemos visto incluyen tales ejercicios, en el esfuerzo por elevar la conciencia de los mediadores acerca de la tendencia a adoptar una actitud excesivamente directiva. Por ejemplo, un programa desarrollado por Ellen Raider y Susan Coleman (1992) del International Center for Cooperation and Conflict Resolution, incluye una actividad en que los mediadores practican el modo de distanciarse de sus propias opiniones y preferencias: escuchan primero un conjunto de enunciados de uno de los oradores y ofrecen un sumario de lo que oyeron. Después, examinan con el instructor de qué modo sus propios supuestos y sus perspectivas influyeron y deformaron los sumarios. Concluyen ofreciendo otros sumarios, apartándose conscientemente de sus propios supuestos y guardando fidelidad a las declaraciones de la persona que habló.

**Reinterpretación de los actos/motivos.** El aporte de posibles reinterpretaciones de los actos o los motivos de las partes es una habilidad importante que los mediadores transformadores utilizan para promover el reconocimiento. Los programas de ins-

trucción pueden incluir ejercicios que enseñan a los mediadores cómo advertir la presencia de las oportunidades de reinterpretación y cómo estructurarla positivamente. Para ello se representa algún segmento en que una parte rechaza el comportamiento de la otra. Los instructores piden a los mediadores que elaboren explicaciones menos negativas de dicho comportamiento, que no supongan mecánicamente lo peor acerca de la persona. Después, los mediadores practican el ofrecimiento de estas diferentes explicaciones al acusador, de manera tal que lo inducen a considerar si alguna es aceptable. La meta no es convencer al acusador de que está equivocado, sino simplemente llevarlo a ampliar su pensamiento pidiéndole que contemple la posibilidad de que esté afirmando supuestos innecesarios.

Las cualidades implícitas en el aporte de reinterpretaciones incluyen tanto el acto de aprender a organizarlas con realismo y rapidez como el de frasearlas provisionalmente, lo que indica que es posible sugerir interpretaciones alternativas sin presionar a las partes con el fin de que modifiquen sus opiniones.

**Aprovechamiento transformador de los diálogos privados.** Aprender cómo y cuando utilizar los diálogos por separado es un elemento usual de la mayoría de los programas de entrenamiento en la mediación. A menudo se utilizan esos diálogos para averiguar lo que las partes no dicen en la sesión conjunta y para determinar lo que pueden estar dispuestas a convenir en un arreglo. Desde esta perspectiva, es fácil pensar que dichos diálogos inevitablemente se contradicen con los objetivos transformadores. Si los mediadores están decididos a alcanzar acuerdos, esos



diálogos ofrecen a los mediadores la posibilidad de persuadir discretamente a las partes de la conveniencia de adoptar ciertas decisiones. Y como las partes no se hablan directamente, los diálogos pueden eliminar fácilmente las posibilidades de reconocimiento.

Si los mediadores perciben los diálogos por separado como momentos apropiados para controlar los resultados e impedir que las partes se reconozcan mutuamente, dichos encuentros en efecto pueden perjudicar los objetivos transformadores. Sin embargo, un mediador transformador hábil puede usar los diálogos de un modo que no sólo evite los escollos propios de la resolución de problemas, sino que en realidad promueva el impulso transformador.

*El caso del propietario y la inquilina* en el Capítulo 6 ilustra de qué modo el mantenimiento de diálogos en una etapa temprana de la sesión, sobre todo cuando las partes carecen de claridad acerca del modo de enfocar la situación y del carácter de sus alternativas, puede asignar a los protagonistas cierto sentido de control personal. En otras palabras, los diálogos por separado pueden habilitar a las partes de modo que perciban qué quieren y sepan cuáles son sus alternativas. Más aún, una vez que las partes resultan revalorizadas mediante la aclaración de sus posiciones, se dispone de bases importantes para el reconocimiento. La fuerza alcanzada cuando las partes aclaran las cuestiones y las posiciones en el curso del diálogo privado les permite arriesgarse a considerar los problemas amenazadores desde la perspectiva del otro. Las partes tienen más probabilidades de otorgar reconocimiento, porque han alcanzado cierto grado de confianza acerca de lo que para ellas es importante.

Además, estos conciliábulos tempranos también informan al mediador acerca del reconocimiento que las partes pueden reclamar unas de otras. Los litigantes a menudo declaran o sugieren de qué modo el otro amenazó o desechó imágenes importantes que aquéllos tienen de sí mismos. Los mediadores pueden trabajar con estas revelaciones, consideradas como oportunidades de reconocimiento, cuando las partes discuten más tarde cómo se ven una a otra, y por qué estos conceptos son relevantes para la disputa.

Aunque *El caso del propietario y la inquilina* da un ejemplo de cómo el diálogo celebrado al comienzo de una sesión puede promover los objetivos transformadores, el conciliábulos puede ser innecesario, o incluso contraproducente en las primeras etapas de otras sesiones. Por ejemplo, dicho diálogo no fue necesario en *El caso del matón sensible* examinado en la Introducción, porque las partes mostraron signos de un importante reconocimiento mutuo en la discusión cara a cara que mantuvieron al comienzo de la sesión. Si los mediadores hubiesen decidido iniciar el conciliábulos inmediatamente después de los enunciations inaugurales de las partes, el impulso transformador bien podría haberse perdido.

El hecho es que los mediadores necesitan tener habilidad para decidir cuándo se requiere un diálogo privado con el propósito de promover la revalorización y el reconocimiento, e intervenir de modo de aprovechar las oportunidades únicas de revalorización y reconocimiento que surgen en estas sesiones "uno a uno". La enseñanza reflexiva puede suministrar estas habilidades a través de las representaciones de roles, las críticas de los estudios de casos, y

las discusiones acerca del lugar que los conciliábulos representan en la mediación transformadora.

### **El contexto institucional actual**

Las recomendaciones con respecto a la creación de modelos de entrenamiento se refieren a lo que podríamos llamar la "faceta de la oferta" de un cambio orientado hacia el método transformador. Ilustran la clase de pasos concretos que deben ser dados por los proveedores de mediación —los mediadores, los administradores de la mediación y los instructores— con el fin de que el enfoque transformador ocupe el lugar que le corresponde. Sin embargo, los proveedores vacilarán mucho a la hora de dar estos pasos, a menos que confíen en que los *usuarios* del proceso estarán interesados en la mediación transformadora. Los usuarios reales o potenciales del proceso, tanto públicos como privados, institucionales o individuales, conforman lo que podría denominarse la "demanda" del cambio potencial hacia el enfoque transformador. La demanda a menudo recibe la denominación de "contexto institucional" de la mediación que incluye los tribunales, la profesión jurídica, el sector empresarial, los organismos oficiales y los litigantes privados. Si se considera que el sector de la demanda se muestra hostil o indiferente al enfoque transformador, el cambio en el sector de la oferta será visto como un paso inútil por los proveedores de la mediación.

De hecho, sobre la base de las respuestas obtenidas a nuestra exposición del método transformador en muchas ocasiones, parece que existe el supuesto muy difundido de que el contexto institucional en

efecto se mostrará hostil o indiferente a la mediación transformadora, y ello por distintas razones. Sin embargo, ese supuesto no se justifica. Ya existe un importante interés en la mediación transformadora del lado de la demanda, y hay muchos modos eficaces de acentuar dicha actitud. Por consiguiente, los partidarios del enfoque transformador deben seguir avanzando y hacerse cargo de la tarea de promover la práctica transformadora. Además, deben llegar a ser sus defensores, comprometiéndose en una campaña persuasiva destinada a modificar actitudes —tanto en el campo de la mediación como en los distintos contextos institucionales a los cuales aquélla sirve— acerca de lo que la mediación puede y debe obtener.

Los mejores instrumentos para desarrollar este tipo de campañas son: (1) el conocimiento anticipado de los principales interrogantes formulados acerca de la aceptabilidad de un enfoque de transformación de la mediación en el contexto institucional actual, y (2) algunos puntos claros y persuasivos que pueden proponerse como respuesta a estos interrogantes. Presentamos aquí las principales preguntas que se formulan regularmente acerca de la viabilidad del enfoque transformador, así como las sugerencias con respecto al modo en que es posible responder a estas preguntas. Esta información puede aportar algunas herramientas iniciales para demostrar que el contexto institucional no tiene por qué ser adverso al enfoque transformador.

\*\*\*\*\*

**Pregunta 1:** Si los mediadores usan un método transformador que subraya la revaloriza-

*ción y el reconocimiento, ¿esa actitud no disminuirá necesariamente niveles inferiores de arreglo y más tiempo consagrado a cada caso, comparado con la mediación basada en la resolución de problemas? En caso afirmativo, ¿cómo puede lograrse que esta actitud sea igualmente atractiva para los usuarios —los tribunales, las empresas, los abogados y los litigantes privados— que atribuyen mucho valor al acuerdo y la eficiencia?*

Como la mediación transformadora no ha sido muy practicada o estudiada, en realidad no hay pruebas que demuestren que los niveles de arreglo que obtienen son menores y el tiempo insumido en cada caso más largo. En lugar de limitarse a suponer este resultado, lo razonable sería probar el enfoque y estudiar los resultados.

Incluso si el supuesto es comprobado, un nivel más alto de arreglo en el caso de la mediación basada en la resolución de problemas no significa que los usuarios lo preferirán en desmedro del método transformador. Puede preverse que los arreglos obtenidos mediante la resolución de problemas a menudo serán ilusorios o injustos, a causa de la actitud directiva del mediador, y en cambio los que provienen de la mediación transformadora serán auténticos y equitativos, por obra de la revalorización y el reconocimiento.

Por consiguiente, incluso si aporta menor número de arreglos, puede suponerse que la mediación transformadora originará arreglos de mejor calidad, por referencia a la satisfacción de las partes. Ciertamente, los arreglos "fracasados" a causa del empleo de un enfoque transformador pueden ser considera-

dos a su vez como un progreso, porque de otro modo habrían sido el producto de la actitud directiva del mediador más que de la decisión de las partes. En resumen, a menos que los usuarios se interesen únicamente por el número superficial de "arreglos" y no por la calidad de los mismos y la satisfacción que representan, la cantidad inferior de arreglos obtenidos en la mediación transformadora no determina necesariamente que sean menos atractivos. Sucede más bien que la calidad superior de los arreglos alcanzados mediante este enfoque determinará que sean más atractivos para quienes están interesados en el arreglo como meta.

De hecho, los propios usuarios de la mediación conocen cada vez mejor este aspecto y se muestran más sensibles al mismo. Por ejemplo, hemos conversado con varios administradores de la mediación que están estudiando cómo enseñar a los mediadores a evitar la actitud directiva —es decir, priorizando la revalorización— después de llegar a la conclusión de que los "arreglos" obtenidos gracias a una mediación excesivamente directiva eran más ilusorios que reales. Señalamos a los administradores que la ausencia de una actitud directiva en la práctica puede significar una reducción de los índices de arreglo y el aumento del tiempo insumido por cada caso. La respuesta que nos dieron fue que habían aprendido que era necesario considerar ante todo la calidad de los arreglos si se deseaba que toda la empresa fuese significativa. También explicaron que los tribunales con los cuales estaban relacionados ya no se preocupaban por los índices desnudos de arreglos o por las cifras de tiempo/coste, y más bien preferían saber que el programa de mediación estaba suministrando un "servicio comunitario"

valioso. Este tipo de actitudes en el contexto institucional ciertamente no es hostil ni indiferente al enfoque transformador; por el contrario, trasunta auténtica sensibilidad frente al mismo.

Incluso en los casos en los que no se obtienen arreglos, la mediación transformadora puede servir a los usuarios de otros modos valiosos. Por ejemplo, la revalorización y el reconocimiento obtenidos en la mediación pueden determinar que la evolución futura —en el tribunal o de cualquier otro modo— de un caso que no llegó al arreglo sea más fluido. La comprensión más cabal de las partes acerca de las necesidades y alternativas propias y del otro, determina que este resultado sea probable.

Por supuesto, si se propone la mediación transformadora sobre estas bases, es necesario crear nuevos modelos de investigación y otras medidas de evaluación para responder a sus necesidades. La investigación necesita ver más allá de los índices numéricos de arreglo, discriminar indicadores más confiables y medulares de la satisfacción de las partes, y seguir la historia ulterior de los casos, resueltos o no. La falta actual de tales datos es sólo un problema momentáneo. Si los usuarios están interesados en esta información, es probable que los investigadores encuentren los modos de conseguirla.

\* \* \* \* \*

**Pregunta 2:** Si los mediadores utilizan un método transformador y se abstienen de evaluar y supervisar la calidad de los arreglos, ¿esta actitud no determinará necesariamente arreglos más injustos, comparada con la

*mediación basada en la resolución de problemas, en tanto las partes más débiles se ven presionadas y maniobradas con más frecuencia por los antagonistas más fuertes, que las inducen a aceptar acuerdos unilaterales?*

Como en la pregunta 1, ésta se basa en un supuesto acerca del efecto de la mediación transformadora sobre la equidad, sin que existan pruebas confirmatorias. Más aún, no hay evidencia que documente la "equidad" de los arreglos obtenidos cuando se aplica la mediación basada en la resolución de problemas. Ciertamente, algunos han afirmado que los resultados de la mediación basada en la resolución de problemas en su forma típica suelen perjudicar a las partes más débiles, y algunas investigaciones preliminares sugieren la posibilidad de que esta afirmación sea cierta (Hermann y otros, 1993).

Lo que es más importante, una vez comprendido el carácter de la mediación transformadora, incluso el significado y el lugar fundamental de la revalorización en este enfoque, se afronta directamente la preocupación por la equidad. Cuando el rol y las habilidades del mediador están consagrados a ayudar a las partes a determinar sus propias decisiones en todos los puntos, y no en la obtención de soluciones *per se*, se estimula a los "más débiles" a resistir las presiones en el sentido de aceptar acuerdos que les parecen inaceptables, y a ejercer la *negativa* al acuerdo y el traslado a otro foro más ventajoso para ellas que la mediación, en el supuesto de que exista. La verdadera oportunidad de rechazar un arreglo e ir a otro lugar es lo que garantiza la equidad en la mediación, y la revalorización asegura que esta oportunidad es real.

Como la pregunta propone una comparación con la mediación basada en la resolución de problemas, origina la respuesta de que el enfoque mismo basado en la resolución de problemas, con su tendencia a la actitud directiva, tiene muchas más probabilidades de arribar a arreglos injustos que el enfoque transformador. La causa está en la tendencia del mediador a presionar en favor de un tipo de arreglo que disminuya la capacidad de la parte más débil para rechazarlo por completo y acudir a otro sitio, lo cual constituye su verdadera protección contra la falta de equidad. Además, las tendencias del mediador de actitud directiva pueden conducirlo a presionar en favor de condiciones concretas de convenio que perjudiquen a la parte más débil. Por lo tanto, la actitud directiva inherente al mismo determina que la resolución de problemas sea más una amenaza contra la equidad que una garantía de ella.

\* \* \* \* \*

**Pregunta 3:** *Incluso si la mediación transformadora puede igualar o mejorar el desempeño de la mediación basada en la resolución de problemas por referencia a la obtención de arreglos de calidad (con inclusión de la equidad), ¿no es posible que la concentración del esfuerzo en la transformación sea sencillamente extraña a lo que las partes desean de la resolución de la disputa? Por consiguiente, aun si la resolución de problemas generalmente implica una actitud directiva del mediador, con cierta probabilidad de insatisfacción o inequidad, ¿no puede afirmarse que las partes en realidad simplemente*

*están interesadas en que una persona que las guíe a una solución que concluya la disputa, más que en transformarse mediante la revalorización y el reconocimiento (para llegar por esa vía a una solución)?*

No hay evidencia en el sentido de que el deseo más intenso de los antagonistas sea contar con una mano fuerte que las conduzca a resolver sus conflictos, en lugar de tener una oportunidad de afrontarlos con dignidad, autorrespeto y consideración por el otro.

Si resulta que este supuesto en efecto refleja las actitudes corrientes de los litigantes, aquéllas todavía están expuestas al cambio, como respuesta a las nuevas alternativas ofrecidas. Dada la elección entre un pleito prolongado y formal y la mediación directiva, es posible que los usuarios prefieran esto último, pero eso no significa que la posibilidad de autodeterminación y consideración no será juzgada como una salida mejor una vez que se la conozca y se la entienda. De hecho, éste es un modo de describir lo que sucedió con la mediación basada en la resolución de problemas. Cuando se la propuso por primera vez, la mayoría de los litigantes prefirieron el tribunal a cualquier otra alternativa. El compromiso en una forma cualquiera connotaba debilidad y falta de decisión. Los defensores de la solución de problemas después demostraron algo nuevo a los posibles usuarios, una alternativa gana-gana en lugar de gana-pierde, y en el curso del tiempo los persuadieron de su valor. Lo mismo puede suceder hoy con la mediación transformadora.

El supuesto de la pregunta muy probablemente no refleja las preferencias actuales de los usuarios de la mediación. Es decir, incluso si no se realizan esfuerzos

destinados a modificar las actitudes, ahora hay muchos indicios en el sentido de que los posibles usuarios ya valoran exactamente lo que ofrece la mediación transformadora. El crecimiento rápido del potencial humano y los movimientos de autoayuda, el reclamo de administración participativa tanto en el sector privado como en el público, la concentración de los esfuerzos en la enseñanza de la decisión y la responsabilidad más que en la mera adquisición de información, indican el valor que la gente asigna hoy a la revalorización.

Con respecto al reconocimiento, el amplio interés que hoy concitan las cualidades de comunicación interpersonal, la conciencia y la sensibilidad interculturales, el conocimiento de las diferencias sexuales de comportamiento e interacción, y "el aumento del valor del parentesco" en el contexto de la familia y sobrepasando sus límites, son puntos focales de interés público que indican la importancia que la gente atribuye al descubrimiento de modos de reconocer a otros y relacionarse con ellos, no sólo como cuestión de interés propio sino por sincera preocupación por algo que está más allá del yo.

Dados estos indicios, parece improbable que, si se les ofrece la oportunidad de afrontar el conflicto fortaleciendo el yo y al mismo tiempo preocupándose por el otro, los posibles usuarios de la mediación la rechacen. Tiene más lógica suponer que la acepten en la medida en que la gente está interesada hoy en los instrumentos sociales que la ayudan a crecer en distintas dimensiones de su vida.

Así como han llegado a comprender la importancia de la calidad del arreglo, muchos mediadores y administradores de programas ya han advertido que las dimensiones transformadoras de la mediación son

atractivas para las partes en disputa. En el curso de conversaciones con varios administradores, les pedimos que describiesen lo que consideraban ejemplos de auténticos éxitos en las sesiones que ellos habían presenciado o mediado. Señalaban invariablemente, no los niveles de arreglo o los resultados de determinados arreglos, sino los casos en que se habían obtenido revalorización y reconocimiento, y las partes mismas habían cambiado a causa de lo sucedido. Veían que las partes apreciaban esta experiencia mucho más que la mera obtención de un arreglo con el cual terminaba la disputa. Les turbaba la imposibilidad de medir, evaluar y por lo tanto demostrar este resultado, pero no vacilaban en identificarlo como el auténtico éxito. La necesidad de parámetros de evaluación se resolverá una vez que los investigadores sepan que estas dimensiones son las que más interesan a los usuarios.

\* \* \* \* \*

**Pregunta 4:** *Si es cierto que la gente aprecia tanto las soluciones como la transformación, ¿por qué la práctica de la mediación no puede apuntar a ambas, mediante el sencillo recurso de integrar los dos métodos?*

A pesar de la atracción que ejerce la idea de fundir los dos enfoques, en el nivel práctico es imposible. Ante todo, las técnicas centrales se contradicen mutuamente. Por ejemplo, el macroenfoco en la situación de las partes, con el fin de identificar los problemas y las posibles soluciones, se opone al microenfoco en la interacción de las partes con el fin de identificar las oportunidades de revalorización y reconocimiento. La

inversa también es válida. Asimismo, apartarse del pasado y subrayar el futuro, con el fin de acercarse a un arreglo concreto, se opone a la exploración de las percepciones que las partes tienen de la conducta anterior para poner de relieve las oportunidades de reconocimiento. Adoptar un enfoque significa hacer lo contrario de lo que se necesita en el otro. Integrar las técnicas asociadas con ambos enfoques es una imposibilidad concreta.

En un plano más general, los objetivos muy diferentes de los dos métodos determinan que sea sumamente improbable que los mediadores consigan fusionarlos. Desde el punto de vista de los mediadores, la concentración del esfuerzo en el hallazgo de soluciones determina que los movimientos transformadores sean improbables, y la concentración del esfuerzo en la transformación exige evitar los movimientos que conducen directamente al arreglo.

Finalmente, la integración de los métodos no sólo es imposible: también es innecesaria. Como la revalorización y el reconocimiento probablemente determinarán los arreglos deseados siempre que ellos sean realmente factibles, la práctica de la mediación puede obtener las soluciones no buscándolas directamente, sino siguiendo de manera exclusiva el método transformador. La mediación transformadora es el mejor modo de satisfacer ambas metas, porque conducirá no sólo a la transformación sino también al arreglo, si éste es verdaderamente accesible.

\* \* \* \* \*

**Pregunta 5:** Incluso si un enfoque transformador que subraya la revalorización y el reconoci-

*miento es útil y preferible en ciertos casos —por ejemplo, los conflictos comunitarios y familiares—, ¿esa preferencia no debe limitarse a dichos contextos?*

El argumento en favor del enfoque transformador se aplica igualmente a todo tipo de casos. El carácter directivo de la mediación es tan problemático en las disputas empresarias y legales como en los casos interpersonales, o incluso lo es más. Cuando los mediadores sugieren "valores o escalas de arreglo", una forma usual que el carácter directivo asume en tales casos, de hecho deciden los límites dentro de los cuales se obtendrá el convenio. Deciden lo que está "sobre la mesa", del mismo modo que los mediadores interpersonales a menudo deciden qué cuestiones son pertinentes. Estas decisiones son secretas e irreversibles, y aunque todos son libres de retirarse, es difícil resistir la presión que induce a permanecer y concertar el arreglo.

Un abogado de empresas familiarizado con la práctica actual de la mediación basada en la resolución de problemas comentó que considera que la mediación de este tipo es peligrosa y contraproducente para sus clientes, pues se asemeja al "tribunal sin las correspondientes garantías y salvaguardias". Si un tercero en efecto adopta decisiones acerca del modo de resolver la cuestión, dice el abogado a los clientes, es mejor que ese tercero sea un juez subordinado a las normas y los procedimientos. Es significativo que escuchemos aquí el mismo argumento formulado por los que critican el uso de la mediación basada en la resolución de problemas en las disputas interpersonales y de familia. La objeción es la misma porque el

enfoque basado en la resolución de problemas afecta de manera semejante a toda clase de disputas. Es un proceso sumamente riesgoso e imprevisible, que probablemente determinará arreglos que no satisfacen a nadie. Sencillamente, no hay casos en los que esos límites no sean inquietantes.

En cambio, los valores de la revalorización y el reconocimiento son igualmente reales, al margen del tipo de disputa en cuestión. Todos los conflictos, no sólo los comunitarios y de familia, incluyen oportunidades de revalorización y reconocimiento, y por lo tanto de transformación moral. Sea cual fuere el contexto, los conflictos determinan que las partes se sientan vulnerables y adopten una actitud defensiva —es lo que hacen incluso los empresarios y los profesionales— y por lo tanto abierta a las oportunidades de promover la fuerza y la compasión en lugar de la debilidad y el egocentrismo. No sólo los vecinos en las disputas interpersonales y los cónyuges que se divorcian, sino los empresarios, los consumidores, los médicos y otros profesionales e incluso los representantes de grandes instituciones y de organismos públicos, son todos seres humanos que pueden estar interesados en su propio crecimiento, en las dimensiones de la revalorización y el reconocimiento, en comportarse con más fortaleza y altruismo. Como se señaló antes, en la cultura popular hay muchos indicios en el sentido de que los individuos que pertenecen a todos estos contextos asignan cada vez más valor a esa forma de crecimiento humano. Si es posible afrontar los conflictos de un modo que promueva esa maduración ética y que ayude a alcanzar arreglos cuando los mismos son realmente factibles, los litigantes que pueblan todos estos contextos probablemente *preferirán* este enfoque.

De todos modos, la pregunta sugiere que lo que importa especialmente es acabar con la disputa y resolver el problema. Como respuesta pueden formularse dos breves observaciones. En primer lugar, cuenta no sólo el arreglo sino la calidad del mismo, y el enfoque transformador promete mejorar la calidad de los arreglos comparados éstos con los que ahora se obtienen en el curso de la mediación. Segundo, incluso si el enfoque transformador dejara con más frecuencia las disputas sin solución, todo esto no sucedería en un vacío. Continuarán desarrollándose otros procesos a los cuales las partes pueden apelar para obtener el arreglo *per se*. Si se permite que estos procesos concentren los esfuerzos solamente en el arreglo, la mediación podrá "apuntar más alto" y obtener algo que no está al alcance de otros métodos: la transformación.

\*\*\*\*\*

**Pregunta 6:** *Si en todas las clases de disputa se utiliza un enfoque transformador de la mediación derivado de una visión referencial de la naturaleza y la sociedad humanas, ¿las partes no rechazarán a menudo las oportunidades de revalorización y reconocimiento, para continuar comportándose de manera egoísta e individualista? Si la respuesta es afirmativa, ¿no puede decirse que este método es inútil —e incluso absurdo y peligroso— por que la incapacidad para "transformar" a las partes dejará absolutamente sin resolver las disputas, o bien permitirá que el "egoísta" se aproveche del "compasivo"?*



No cabe duda de que debemos responder que sí a la primera parte de la pregunta. Incluso los que apoyan la visión referencial del mundo deben admitir que, en el mejor de los casos, nuestra sociedad apenas comienza a derivar hacia ese concepto. La postura individualista todavía vive y goza de buena salud, y prevalece. Por consiguiente, la mediación transformadora a menudo producirá sólo pequeños incrementos de revalorización y reconocimiento. Sin embargo, la conclusión implícita en la segunda parte de la pregunta —que la mediación transformadora es fútil o peligrosa— no es lógica. El proceso transformador de revalorización y reconocimiento, incluso cuando sólo es parcial y se desarrolla por vía de incrementos, a menudo originará arreglos, y de mejor calidad que un proceso directivo como la resolución de problemas. No se trata de una actividad inútil.

Tampoco es una actividad absurda o peligrosa, a menos que aceptemos lo que parece ser el supuesto de la segunda parte de la pregunta: que adoptar el enfoque transformador de la mediación, convertirlo en una institución de la resolución referencial de conflictos, significa desechar las instituciones individualistas de resolución de conflictos. Pero este supuesto no es parte de la argumentación favorable a la mediación transformadora. Por el contrario, asignar carácter transformador a la práctica mediadora determina que la posibilidad de acceso al arbitraje, la resolución y otros métodos más paternalistas y autoritarios cobren incluso más importancia. Si la mediación transformadora concluye en un callejón sin salida, a causa de las oportunidades desechadas de revalorización y reconocimiento o como consecuencia de las limitaciones exteriores reales impuestas a las partes, éstas en

efecto deben contar con algún lugar hacia el cual volverse para pedirle el "resultado final".

La idea es que la mediación no necesita y no debe ser el lugar adonde las partes se dirijan en busca de este resultado final, porque otras instituciones más formales están mejor equipadas para adoptar dichas decisiones. Cuando se requiere un juicio obligatorio, ello sucede a menudo porque una de las partes, o ambas, está funcionando, en términos referenciales, en el nivel más bajo de la naturaleza humana; y cuando sucede tal cosa, la institución que afronta el conflicto debe tener un carácter protector, como sucede con los tribunales. La mediación es un medio cre sustituto del proceso judicial. La adopción de la mediación transformadora devolvería la responsabilidad del juicio a los jueces, es decir al lugar al que pertenece, de acuerdo con las afirmaciones de los críticos de la mediación.

### **"Apuntar más alto": permitir que la mediación sea una auténtica alternativa**

Aunque responder a cualquiera de estas preguntas específicas es importante para promover el enfoque transformador, hay un mensaje más amplio —un argumento decisivo— que está en el centro de muchas de estas respuestas. Este mensaje es de tal índole que las personas que actúan en este campo lo considerarán conveniente si echan una ojeada a su propio ámbito y formulan un juicio sincero acerca de la posibilidad de que la mediación, según se la practica ahora, en efecto sea un proceso *alternativo* de resolución de la disputa (véase Kolb, 1989; Menkel-Meadow,

1991; McEwen, 1991). El enfoque de la mediación sobre la base de la resolución de problemas no aporta una variante significativa de los foros resolutivos. La practica ahora, en un sentido de la mediación, según se distinto de resolver disputas mediante el arbitraje. En ambos métodos, las disputas no es tan blemente se resuelven principalmente mediante la influencia de un tercero y persiguen las mismas aspiraciones individualistas orientadas hacia la resolución del conflicto social. En cambio, la mediación transformadora parte de un lugar muy distinto: es capaz de hacer y de lo que la interacción en el conflicto puede obtener. Apuesta a valores mucho más elevados. Y aunque no garantiza el éxito en cada caso, suministra una oportunidad de abordar las disputas de modos distintos a los de los procedimientos tradicionales. Crea la posibilidad de que los litigantes integren la fuerza del yo y la compasión hacia otros, una meta que la mediación basada en la resolución de problemas, según se la practica ahora, y otras formas institucionizadas de resolución de las disputas, ni siquiera intentan alcanzar.

La mediación puede y debe ser una auténtica alternativa frente a otros procesos. La mediación *no* debe ser el lugar al que las partes se acercan para obtener el resultado final del arreglo, precisamente porque puede "apuntar más alto". Dado el estado de transición de nuestra sociedad entre las concepciones individualista y referencial del mundo, las instituciones individualistas protectoras son necesarias sobre todo en el área de la resolución de conflictos. Sin embargo, ello no significa que *todas* las institu-

ciones deban ser individualistas. Por el contrario, algunas pueden ser educativas y alentar el impulso emergente de la sociedad para desarrollar nuestra naturaleza más elevada y tratar unos con otros en términos referenciales. Ciertamente, algunas instituciones *deben* permitir y explorar el desarrollo de la visión referencial, si es que ésta ha de convertirse un día en realidad.

La mediación puede ser una de estas instituciones, pero sólo si se atiene al enfoque transformador. Únicamente así cumplirá su promesa específica. Y como no existirá en un vacío, sino en un contexto en que las instituciones individualistas de resolución de las disputas continuarán funcionando e incluso prevaleciendo, puede permitirse que florezca en sus propias condiciones. Así, admitir que la mediación represente la postura referencial no será absurdo ni indebidamente peligroso. Como muchos han comen- zado a ver, incluso puede ser sensato.

## Referencias

- Abel, R., "The Contradiction of Informal Justice". En R. Abel (comp.), *The Politics of Informal Justice*. Nueva York: Academic Press, 1982.
- Alfani, J. J., "Trashing, Bashing, and Hashing It Out: Is This the End of «Good Mediation»?". *Florida State University Law Review*, 1991, 19 (1), 47-75.
- Bellah, R. N. y otros. *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*. Berkeley: University of California Press, 1985.
- Bellah, R. N. y otros. *The Good Society*. Nueva York: Knopf, 1991.
- Bernard, S., Folger, J. P., Weingarten, H. y Zumeta, Z., "The Neutral Mediator: Value Dilemmas in Divorce Mediation". *Mediation Quarterly*, 1984, 4, 61-74.
- Bernstein, R. *Beyond Objectivism and Relativism: Science, Hermeneutics and Praxis*. Filadelfia: University of Pennsylvania Press, 1983.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S., *The Managerial Grid*. Houston: Gulf, 1964.
- Borisoff, D. y Victor, D. A. *Conflicts Management: A Communication Skills Approach*. Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1989.
- Boszormenyi-Nagy, I. y Krasner, B. R. *Between Give and Take: A Clinical Guide to Contextual Therapy*. Nueva York: Brunner/Mazel, 1986.
- Bouman, A. "Liberating Literacy: Writing on the Margins of American Society". *Educator*, 1991, 5 (2), 48-51.
- Bryan, P. E. "Killing Us Softly: Divorce Mediation and the Politics of Power". *Buffalo Law Review*, 1992, 40 (2), 441-523.
- Burger, W., "Isn't There a Better Way?" *American Bar Association Journal*, 1982, 68, 274-277.

- Bush, R. A. B. "Efficiency and Protection, or Empowerment and Recognition? The Mediator's Role and Ethical Standards in Mediation". *Florida Law Review*, 1989, 41 (2), 253-286.
- Bush, R. A. B. "Mediation and Adjudication, Dispute Resolution and Ideology: An Imaginary Conversation". *Journal of Contemporary Legal Issues*, 1989-1990, 3, 1-35.
- Bush, R. A. B. *The Dilemmas of Mediation Practice: A Study of Ethical Dilemmas and Policy Implications*. Washington, D.C.: Instituto Nacional para la Resolución de las Disputas, 1992.
- Card, C. "Women's Voices and Ethical Ideals: Must We Mean What We Say?" *Ethics*, 1988, 99, 125-135.
- Carnevale, P. J., Conlon, D. E., Hanisch, K. A. y Harris, K. L. "Experimental Research on the Strategic Choice Model of Mediation", en K. Kressel y D. G. Pruitt (comps.), *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Cobb, S. "Einsteinian Practice and Newtonian Discourse: Ethical Crisis in Mediation". *Negotiation Journal*, 1991, 7 (1), 87-102.
- Danzig, R. y Lowy, M. J. "Everyday Disputes and Mediation in the United States: A Reply to Professor Felstiner", *Law and Society Review*, 1975, 9, 675-694.
- Davis, A. "The Logic Behind the Magic of Mediation". *Negotiation Journal*, 1989, 5 (1), 17024.
- Davis, A. y Porter, K. "Disputes Resolution: The Fourth «R»". *Journal of Dispute Resolution*, 1985, pp. 121-139.
- Delgado, R. y otros. "Fairness and Formality: Minimizing the Risk of Prejudice in Alternative Dispute Resolution". *Wisconsin Law Review*, 1985, 6, 1359-1404.
- Deutsch, M. "Conflict Resolution and Cooperative in an Alternative High School". *Cooperative Learning*, 1993, 13 (4), 2-5.
- Dingwall, R. "Empowerment of Enforcement? Some Questions About Power and Control in Divorce Mediation". En R. Dingwall y J. M. Eekelaar (comps.), *Divorce Mediation and the Legal Process: British Practice and International Experience*. Oxford: Oxford University Press, 1988.
- Donohue, W. *Communication, Marital Dispute and Divorce Mediation*. Hillsdale, Nueva Jersey: Erlbaum, 1991.

- Dukes, F. "Public Conflict Resolution: A Transformative Approach". *Negotiation Journal*, 1993, 9 (1), 45-57.
- Dworkin, R. *Taking Rights Seriously*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1977.
- Etzioni, A. *The Spirit of Community: Rights, Responsibilities, and the Communitarian Agenda*. Nueva York: Crown Publishing Group, 1993.
- Felstiner, W. y Williams, L. "Mediation as an Alternative to Criminal Prosecution". *Law and Human Behavior*, 1978, 2 (3), 223-244.
- Filley, A. C. *Interpersonal Conflict Resolution*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman, 1975.
- Fineman, M. "Dominant Discourse, Professional Language and Legal Change in Child Custody Decisionmaking". *Harvard Law Review*, 1988, 101 (4), 727-774.
- Fisher, R. y Brown, S. *Getting Together*. Nueva York: Viking Penguin, 1989.
- Fisher, R. y Ury, W. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin, 1981.
- Fiss, O. M. "Against Settlement", *Yale Law Journal*, 1984, 943, 1073-1090.
- Folberg, J. y Taylor, A. *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Folger, J. P. y Bernard, S. "Divorce Mediation: When Mediation Challenge the Divorcing Parties", *Mediation Quarterly*, 1984, 10, 5-23.
- Folger, J. P. y Bush, R. A. B. "Ideology, Orientations to Conflict and Mediation Discourse". En J. P. Folger y T. S. Jones (comps.), *New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives*. Newbury Park, California: Sage, 1994.
- Folger, J. P., Poole, M. S. y Stutman, R. K. *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations*. Nueva York: Harper Collins, 1993.
- Forlenza, S. G. "Mediation and Psychotherapy: Parallel Processes". En K. G. Duffy, J. W. Grosch y P. Olczak (comps.), *Community Mediation: A Handbook for Practitioners and Researchers*. Nueva York: Guilford, 1991.

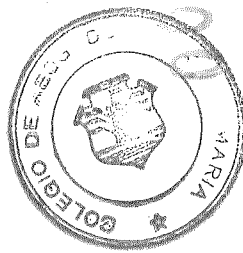
- Fuller, L. "Mediation-Its forms and Functions". *Southern California Law Review*, 1971, 44, 304-339.
- Galanter, M., "... A Settlement Judge, Not a Trial Judge: Judicial Mediation in the United States". *Journal of Law and Society*, 1985, 12, 1-18.
- Gilligan, C. *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1982.
- Gilligan, C. "Adolescent Development Reconsidered". En C. Gilligan, J. V. Ward y J. McLean Taylor (comps.), *Mapping the Moral Domain*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1988.
- Greatbatch, D. y Dingwall, R. "Selective Facilitation: Some Preliminary Observations on a Strategy Used by Divorce Mediators". *Law and Society Review*, 1989, 23, 613-64.
- Greatbatch, D. y Dingwall, R. "The Interactive Construction of Interventions by Divorce Mediators". En J. P. Folger y T. S. Jones (comps.), *New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives*. Newbury Park, California: Sage, 1994.
- Grillo, T. "The Mediation Alternative: Process Dangers for Women". *Yale Law Journal*, 1991, 100, 1545-1610.
- Haley, J. *Problem-Solving Therapy*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- Handler, J. F. "Dependent People, the State, and the Modern/Postmodern Search for the Dialogic Community". *University of California Los Angeles Law Review*, 1988, 35 (6), 999-1113.
- Harrington, C. *Shadow Justice: The Ideology and Institutionalization of Alternatives to Court*. Westport, Connecticut: Greenwood, 1985.
- Harrington, C. B. y Merry, S. E. "Ideological Production: The Making of Community Mediation". *Law and Society Review*, 1988, 22 (4), 709-735.
- Haynes, J. M. "Mediation and Therapy: An Alternative View". *Mediation Quarterly*, 1992, 10 (1), 21-33.
- Henderson, L. "Legality and Empathy". *Michigan Law Review*, 1987, 85, 1574-1653.
- Hermann, M. y otros. "The Metro Court Project Final Report: A Study of the Effects of Ethnicity and Gender in Mediated and Adjudicated Small Claims Cases". Albuquerque, Nuevo México: Metro Court Project, 1993.
- Herrman, M. S. "ADR in Context-Linking Our Past, Present and Possible Future". *Journal of Contemporary Legal Issues*, 1989-90, 3, 35-55.
- Herrman, M. S. "On Balance: Promoting Integrity Under Conflicted Mandates". *Mediation Quarterly*, 1993, 11 (2), 123-138.
- Johnson, J. M. *Dispute Resolution Directory*. Washington, D.C.: American Bar Association, 1993.
- Kepler, C. H. y Tregoe, B. B. *The Rational Manager*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.
- Kohn, A. *The Brighter Side of Human Nature: Altruism and Empathy in Everyday Life*. Nueva York: Basic Books, 1990.
- Kolb, D. *The Mediators*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1983.
- Kolb, D. M. "How Existing Procedures Shape Alternatives: The Case of Grievance Mediation". *Journal of Dispute Resolution*, 1989, pp. 59-87.
- Kressel, K. y Pruitt, D. "Conclusion: A Research Perspective on the Mediation of Social Conflict". En K. Kressel y D. Pruitt (comps.), *Mediations Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Kressel, K., Pruitt, D. y otros. *Mediation Research: The Process and Effectiveness of Third-Party Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Kressel, K. y otros. "The Settlement-Oriented vs. the Problem-Solving Style in Custody Mediation". *Journal of Science Issues*, 1994, 50 (1), 67-84.
- Lam, J. A., Rifkin, J. y Townley, A. "Reframing Conflict: Implications for Fairness in Parent-Adolescent Mediation". *Mediation Quarterly*, 1989, 7 (1), 15-31.
- Lappé, F. M. y DuBois, P. *The Quickening of America: Rebuilding Our Nation, Remaking Our Lives*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Lax, D. y Sibenius, J. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. Nueva York: Free Press, 1987.

- Likert, R. y Likert, J. G. *New Ways of Managing Conflict*. Nueva York: McGraw-Hill, 1976.
- Littlejohn, S., Shailor, J. y Pearce, W. B. "The Deep Structure of Reality in Mediation". En J. P. Folger y T. S. Jones (comps.), *New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives*. Newbury Park, California: Sage, 1994.
- Lynch, J. *The Language of the Heart: The Body's Response to Human Dialogue*. Nueva York: Basic Books, 1986.
- McClain, L. "Atomistic Man Revisited: Liberalism, Connection, and Feminist Jurisprudence". *Southern California Law Review*, 1992, 65 (3), 1171-1264.
- McEwen, C. A. "Pursuing Problem-Solving of Predictive Settlement". *Florida State University Law Review*, 1991, 19 (1), 77-88.
- McEwen, C. A. y Maiman, R. J. "Mediation in a Small Claims Court: Achieving Compliance Through Consent". *Law and Society Review*, 1984, 18 (1), 11-49.
- MacIntyre, A. *After Virtue: A Study in Moral Theory*. Notre Dame, Ind.: University of Notre Dame Press, 1981.
- McKersie, R. B. "Avoiding Written Grievances by Problem-Solving An Outside View". *Personnel Psychology*, 1964, 17, 367-379.
- Macneil, I. "Bureaucracy, Liberalism and Community-American Style". *Northwestern University Law Review*, 1984, 17, 900-948.
- Maier, N. R. F. "Assets and Liabilities in Group Problem-Solving: The Need for an Integrative Function". *Psychological Review*, 1967, 74, 239-249.
- Maier, N. R. F. y Solem, A. F. "Improving Solutions by Turning Choice Situations into Problems". *Personnel Psychology*, 1962, 15 (2), 151-157.
- Mather, L. e Yngvesson, B. "Language, Audience and the Transformation of Disputes". *Law and Society Review*, 1980-81, 15 (3-4), 775-821.
- Menkel-Meadow, C. "Toward Another View of Legal Negotiation: The Structure of Problem-Solving". *UCLA Law Review*, 1984, 31, 754-842.
- Menkel-Meadow, C. "Pursuing Settlement in an Adversary Cul-

- ture: A Tale of Innovation Co-Opted or «the Law of ADR»". *Florida State University Law Review*, 1991, 19 (1), 1-46.
- Merry, S. E. "Defining «Success» in the Neighborhood Justice Movement". En R. Tomasic y M. M. Feeley (comps.), *Neighborhood Justice: Assessment of an Emerging Idea*. Nueva York: Longman, 1982.
- Minow, M. "Forward: Justice Engendered". *Harvard Law Review*, 1987, 101, 10-95.
- Moore, C. M. "Why Do We Mediate?" En J. P. Folger y T. S. Jones (comps.), *New Directions in Mediation: Communication Research and Perspectives*. Newbury Park, California: Sage, 1994.
- Nader, L. "Disputing Without the Force of Law". *Yale Law Journal*, 1979, 88, 1019-1021.
- Nader, L. *No Access to Law: Alternatives to the American Judicial System*. Nueva York: Academic Press, 1980.
- Nader, L. *Harmony Ideology: Justice and Control in a Zapotec Mountain Village*. Stanford, California: Stanford University Press, 1990.
- Nader, L. "Trading Justice for Harmony". *Forum*, invierno de 1992, pp. 12-14.
- Nozick, R. *Anarchy, State and Utopia*. Nueva York: Basic Books, 1974.
- Osborne, D. y Gaebler, T. *Reinventing Government*. Redding, Massachusetts: Addison-Wesley, 1992.
- Pearson, H. "Racial Fear Played Out in Hall of Mirrors". *New York Newsday*, 31 de mayo de 1992, p. 27.
- Pearson, J. y Thoenes, N. "Mediating and Litigating Custody Disputes: A Longitudinal Evaluation". *Family Law Quarterly*, 17, 497-524.
- Pearson, J. y Thoenes, N. "Divorce Mediation: Reflections on a Decade of Research". En K. Kressel y D. G. Pruitt (comps.), *Mediation Research*, San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Pruitt, D. G. "Achieving Integrative Agreements". En M. Bazerman y R. J. Lewicki (comps.), *Negotiation in Organizations*. Newbury Park, California: Sage, 1983.
- Pruitt, D. G. y Lewis, S. "The Psychology of Integrative Bargaining". En D. Druckman (comp.), *Negotiations*. Beverly Hills: Sage, 1977.
- Pruitt, D. G., McGillivray, B., Welton, G. L. y Fry, W. R. "Process

- of Mediation in Dispute Settlement Centers". En K. Kressel y D. G. Pruitt (comps.), *Mediation Research*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Pruitt, D. G. y Rubien, J. Z. *Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement*. Nueva York: Ramdon House, 1986.
- Putnam, L. y Poole, M. S. "Conflict and Negotiation". En E. Jablin, L. Putnam, K. Roberts y L. Porter (comps.), *Handbook of Organizational Communication*. Beverly Hills: Sage, 1987.
- Raider, E. y Coleman, S. *School Change by Agreement*. Part 2, Mediation Skills. New Paltz, Nueva York: Ellen Raider International, 1992.
- Rawls, J. A. *Theory of Justice*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1971.
- Rifkin, J., Millen, J. y Cobb, S. "Toward a New Discourse for Mediation: A Critique of Neutrality". *Mediation Quarterly*, 1991, 9, 151-164.
- Riskin, L. "Mediation and Lawyers". *Ohio State Law Journal*, 1982, 43, 29-60.
- Riskin, L. "Toward New Standards for the Neutral Lawyer in Mediation". *Arizona Law Review*, 1984, 26, 329-362.
- Riskin, L. L. "The Represented Client in a Settlement Conference: The Lessons of G. Hellman Brewin Co. v. Joseph Oat Corp." *Washington University Law Quarterly*, 1991, 69 (4), 1059-1116.
- Riskin, L. L. "Two Concepts of Mediation in the FHMA's Farmer-Lender Mediation Program". *Administrative Law Review*, 1993, 45 (1), 21-64.
- Roberts, M. "Systems or Selves? Some Ethical Issues in Family Mediation". *Mediation Quarterly*, 1992, 10 (1), 3-19.
- Rosen, R. y Berger, L. *The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity, and Profits*. Los Angeles: Tar-cher, 1992.
- Ruble, T. L. y Thomas, K. W. "Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior". *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, 16, 143-155.
- Sandel, M. *Liberalism and the Limits of Justice*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- Sarat, A., "The 'New Formalism' in Disputing and Dispute Processing", *Law and Society Review*, 1988 21 (3), 695-715.
- Scheff, T., *Microsociology, Discourse, Emotion and Social Structure*. Chicago: University of Chicago Press, 1990.
- Schmidt, W. y Tannenbaum, R. "The Management of Differences". *Harvard Business Review*, 1960, 38, 107-115.
- Shailor, J. *Empowerment in Dispute Mediation: A Critical Analysis of Communication*. Westport, Connecticut: Praeger, 1994.
- Shapiro, D., Drieghe, R. y Brett, J. "Mediation Behavior and the Outcome of Mediation". *Journal of Social Issues*, 1985, 41 (2), 101-114.
- Sherry, S. "Civic Virtue and the Feminine Voice in Constitutional Adjudication". *Virginia Law Review*, 1986, 72, 543-616.
- Shonholtz, R. "Neighborhood Justice Systems: Work, Structure and Guiding Principles". *Mediation Quarterly*, 1984, 5, 3-16.
- Shonholtz, R. "The Citizens' Role in Justice: Building a Primary Justice and Prevention System at the Neighborhood Level". *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 1987, 494, 42-52.
- Silbey, S. S. y Merry, S. "Mediator Settlement Strategies". *Law and Policy*, 1986, 8, 7-32.
- Sillars, A. y Weisberg, J. "Conflict as a Social Skill". En M. E. Roloff y G. R. Miller (comps.), *Interpersonal Processes: New Directions in Communication Research*. Newbury Park, California: Sage, 1987.
- Singer, L. R. *Settling Disputes: Conflict Resolution in Business, Families, and the Legal System*. San Francisco: Westview Press, 1990.
- Spiegel, D. *Living Beyond Limits: A Scientific Mind-Body Approach to Facing Live-threatening Illness*. Nueva York: Random, 1993.
- Stulberg, J. B. "A Civil Alternative to Criminal Prosecution". *Albany Law Review*, 1975, 39, 359-376.
- Stulberg, J. B. "The Theory and Practice of Mediation: A Reply to Professor Susskind". *Vermont Law Review*, 1981, 6, 85-117.
- Stulberg, J. B. *Taking Charge: Managing Conflict*. Nueva York: Free Press, 1987.

- Susskind, L. y Cruikshank, J. *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. Nueva York: Basic Books, 1987.
- Tomasic, R. "Mediation as an Alternative to Adjudication: Rhetoric and Reality in the Neighborhood Justice Movement". En R. Tomasic y M. M. Feeley (comps.), *Neighborhood Justice: Assessment of an Emerging Idea*. Nueva York: Longman, 1982.
- Tyler, T. "The Psychology of Disputant Concerns in Mediation". *Negotiation Journal*, 1987, 3, 367-374.
- Wahrhaftig, P. "An Overview of Community-Oriented Citizen Dispute Resolution Programs in the United States". En R. Abel (comp.), *The Political of Informal Justice*. Vol. 1: *The American Experience*. Nueva York: Academic Press, 1982.
- West, R. "Jurisprudence and Gender". *The University of Chicago Law Review*, 1988, 55 (1), 1-72.



6757